

SKRIPSI

PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. INDAH HARISANDA

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Mengikuti Ujian Oral Comprehensive
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



Disusun Oleh :

IMAM JARKONI
NIM : 10273020897

**PROGRAM S1
JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2010**

ABSTRAKSI

PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. INDAH HARISANDA

OLEH : IMAM JARKONI

PT. Indah Harisanda merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor, developer dan supplayer. Penulis melakukan penelitian di perusahaan ini dengan tujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Indah Harisanda telah berfungsi dengan baik sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Jenis data yang dipergunakan penulis adalah data primer, dari hasil wawancara dengan bagian keuangan. Data sekunder data yang diperoleh dari file-file perusahaan. Data tersebut kemudian dianalisis dengan metode deskriptif, dengan membandingkan antara data yang ada dengan teori yang penulis pelajari.

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa kelemahan dalam perusahaan yaitu: penyusunan anggaran pada perusahaan ini belum mencerminkan azas partisipasi karena belum melibatkan semua unsur yang ada. Kode perkiraan yang ada belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan juga belum melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan secara priodik. Kemudian penerapan reward and punishment system belum diterapkan secara tegas.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan ini belum berjalan sebagaimana mestinya .

Sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka disarankan: penyusunan anggaran harus melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan. Penyusunan kode perkiraan harus berdasarkan jenis biaya, sifat biaya, pusat biaya, dan adanya pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali. Evaluasi sebaiknya dilakukan 3 atau 4 kali dalam setahun. Dalam sistem reward and Punishment System harus diberikan penghargaan yang jelas bagi manajer ataupun karyawan yang berprestasi, serta sanksi bagi yang melakukan penyimpangan yang merugikan perusahaan.

Keyword: *Akuntansi pertanggungjawaban, alat pengendalian biaya, penyusunan anggaran, kode perkiraan, sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya, penerapan reward and punishment system.*

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAKSI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	v

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Metode Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	8

BAB II : TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
B. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	12
C. Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	13
D. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	28
E. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban biaya	34
F. Sistem Pengendalian Manajemen	37
G. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban	42

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan	43
B. Struktur Organisasi Perusahaan	45
C. Aktivitas Perusahaan	51

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Anggaran Perusahaan Dan Proses Penyusunannya	54
B. Klasifikasi Biaya Dan Sistem Kode Perkiraan.....	59
C. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Biaya	63
D. <i>System Reward And Punishment</i>	65
E. Analisis Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya	68

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	70
B. Saran-saran	72

DAFTAR PUSTAKA	74
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi perusahaan merupakan usaha yang dikoordinir dan dijalankan orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar perusahaan dalam menjalankan usahanya dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya maka diperlukan strategi dimana kerjasama semua komponen yang ada dalam organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Untuk menguji tentang pelaksanaan kegiatan perusahaan diperlukan pengawasan atau pengendalian. Salah satu alat pengendalian yang dipergunakan oleh manajemen adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit pertanggungjawaban dalam organisasi dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian dibandingkan dengan standar yang ada yaitu anggaran, serta dianalisis penyimpangan-penyimpangannya. Jadi akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem akuntansi manajemen dimana bentuk formal yang dihasilkan adalah informasi yang mengacu pada pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya (*Cost center*). Biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban merupakan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sejauh mana biaya-biaya

tersebut dapat dikendalikannya. Sedangkan biaya yang tidak dapat dikendalikannya bukanlah bagian dari tanggung jawabnya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan dalam hal ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen.

Sebenarnya kaitan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan pengendalian biaya terletak pada fungsi pengendaliannya, dalam hal ini adalah faktor manusianya. Hal ini disebabkan karena manusia adalah subjek yang melakukan aktivitas-aktivitas perusahaan sekaligus pemegang peranan yang penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan pengendalian biaya di perusahaan tersebut.

Pada perusahaan yang cukup besar akuntansi pertanggungjawaban sudah dapat diterapkan. Namun sejauh mana pihak manajemen mengusahakan sistem ini agar dapat diterapkan pada pengendalian biaya tidaklah sama untuk setiap perusahaan. Masing-masing perusahaan menerapkan secara berbeda sesuai dengan permasalahan yang dihadapinya.

PT. Indah Harisanda merupakan suatu perusahaan perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang kontraktor, pengembang (*Developer*) dan supplier. Dalam usahanya PT. Indah Harisanda mempunyai kegiatan usahanya yaitu membangun rumah tinggal di berbagai wilayah di Pekanbaru dengan type rumah 36 dan type 45. Selain itu, PT. Indah Harisanda juga bergerak di bidang kontraktor dengan mengikuti berbagai tender yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta. Disamping itu juga PT. Indah Harisanda menyediakan material

untuk pembangunan rumah seperti : pasir, semen, batu bata, besi, seng, keramik, dan genteng.

Dari struktur organisasi yang erat kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, pada perusahaan ini menerapkan struktur organisasi garis dan staff, dimana setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan seorang bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan. Hal ini menunjukkan perusahaan telah melakukan pemisahan fungsional sehingga penerapan garis wewenang dan tanggung jawab dapat dilakukan secara tegas untuk masing-masing unit kerja. Pada struktur organisasi PT. Indah Harisanda terdapat empat departemen yaitu : departemen logistik, departemen keuangan dan umum, departemen teknik, serta departemen pemasaran. Adapun yang menjadi pusat pertanggungjawaban sebagai pusat biaya adalah Departemen Teknik.

Jika kita lihat dalam struktur organisasi perwujudan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Indah Harisanda dalam hal ini sebagai pusat biaya (*cost center*) masih ditemui beberapa penyimpangan atau masalah. Adapun penyimpangan atau masalah yang ditemui adalah dalam proses penyusunan anggaran, dimana dalam penyusunan anggaran perusahaan belum melibatkan semua unsur di dalam perusahaan tersebut. Sehingga azas partisipasi tidak tercermin pada perusahaan ini. Proses penyusunan anggaran PT. Indah Harisanda diawali dengan dikeluarkannya memo dari direktur utama kepada bagian keuangan dan umum selanjutnya bagian ini mulai menyusun anggaran berdasarkan data realisasi periode sebelumnya, yang kemudian dibandingkan dengan realisasi dari anggaran tersebut. Setelah anggaran disusun, manajer

keuangan langsung menyerahkan kepada direktur untuk disetujui tanpa meminta lagi pendapat dari tiap departemen yang terkait. Sehingga karena dalam penyusunan anggaran departemen lain tidak diikutsertakan menyusun anggaran maka mereka merasa tidak ikut bertanggungjawab dalam rencana dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang mengakibatkan anggaran tersebut tidak terkendali atau susah dikendalikan.

Dari laporan pertanggungjawaban anggaran biaya dan realisasi terlihat tidak semua anggaran dapat mencapai target dan juga disamping itu terdapat penyimpangan-penyimpangan, baik penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) maupun penyimpangan yang merugikan (*Unfavorable*). Pada laporan anggaran biaya dan realisasi total biaya proyek mengalami penyimpangan (*variance*) yang merugikan perusahaan sebesar (0,72%), dari anggaran 3.139.507.900, sedangkan realisasi 3.162.100.000. besarnya penyimpangan ini dikarenakan anggaran hanya disusun oleh bagian anggaran tanpa ada partisipasi dari bagian teknik yang jauh lebih memahami kondisi lapangan. Selain itu juga tidak terkontrolnya dalam pelaksanaan proyek sehingga mandor dalam hal ini yang bertanggungjawab di lapangan tidak bekerja secara maksimal. Sehingga menyebabkan para buruh kurang termotivasi dalam mengerjakan tugasnya. Dalam hal ini mandor tidak dapat memaksa para buruh untuk bekerja sesuai target, akibatnya waktu pelaksanaan proyek menjadi lebih lama. Sehingga yang harus bertanggung jawab dalam hal ini seharusnya pimpinan proyek, karena kinerja dari pimpinan proyek kurang baik.

Pada PT. Indah harisanda , biaya yang terjadi tidak digolongkan menjadi biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) maupun biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*). Sehingga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tidak dapat ditentukan siapa dan departemen mana yang harus bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. Akibatnya pimpinan tidak dapat menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Tidak adanya evaluasi secara priodik atau penyajian laporan dalam jangka pendek yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja manajer. Sehingga tidak diketahui gambaran sampai sejauhmana pekerjaan atau realisasi yang telah terlaksana pada tahun tersebut. Evaluasi hanya dilakukan sekali dalam setahun yaitu pada akhir tahun atau setelah masa periode selesai, akibatnya apabila terjadi penyimpangan tidak dijelaskan penyebab terjadi penyimpangan tersebut pada laporan pertanggungjawaban.

Masalah berikutnya, perusahaan belum menerapkan *reward and punishment system* dari perusahaan untuk hasil yang dicapai manajer-manajer pusat pertanggungjawaban. Setelah diadakan perbandingan antara anggaran dengan realisasi dan menganalisa penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, kemudian apabila terjadi penyimpangan yang cukup menguntungkan (*favorable*) artinya terjadi peningkatan prestasi kerja maka pihak perusahaan memberikan *reward* (bonus), akan tetapi karena dalam laporan pertanggungjawaban anggaran biaya dan realisasi terdapat penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*) perusahaan maka perusahaan tidak memberikan *reward* (bonus) kepada manajer, tetapi perusahaan juga tidak memberikan sanksi terhadap manajer yang tidak

mampu berprestasi dengan baik. Sehingga manajer di tiap departemen tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan melihat betapa pentingnya peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada suatu perusahaan, dalam hal ini pada PT. Indah Harisanda maka penulis tertarik untuk membahasnya lebih lanjut dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul yaitu :

“Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Indah Harisanda “

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

”Apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diaplikasikan dengan baik sebagai alat pengendalian biaya di PT. Indah Harisanda ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diaplikasikan dengan baik sebagai alat pengendalian biaya di PT. Indah Harisanda.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Sebagai bahan masukan atau pertimbangan khususnya kepada manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan mengenai pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban..
- b. Bagi pihak lain, penulis mengharapkan penelitian dapat menjadi referensi bagi pihak lain yang ingin mendalami pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban.
- c. Untuk menambah wawasan penulis dan pengetahuan penulis tentang apa yang dimaksud dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya pada perusahaan.

D. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada PT. Indah Harisanda yang berkedudukan di Jl. Subrantas No. 93 Pekanbaru.

2. Jenis dan sumber data

Jenis dan sumber data dari penelitian ini diperoleh dari:

- a. Data primer, yaitu data dan keterangan yang diperoleh langsung dari bagian akuntansi seperti proses penyusunan anggaran, data ini diperoleh melalui wawancara dengan staf perusahaan bagian akuntansi. Proses pelaporan pertanggungjawaban dan tindak lanjutnya yang diperoleh dari wawancara manajer masing-masing bagian pada perusahaan.

- b. Data sekunder, yaitu data dan informasi yang telah diolah perusahaan berupa sejarah dan struktur organisasi perusahaan yang diperoleh dibagian umum, proses aktifitas produksi perusahaan dari bagian umum dan data laporan pertanggungjawaban dari bagian manajer teknik

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini, penulis mengumpulkan data dengan cara :

- a. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak perusahaan dalam memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini.
- b. Daftar pertanyaan, yaitu mengajukan seperangkat pertanyaan secara tertulis kepada bagian akuntansi, bagian umum dan teknik.

4. Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif, yaitu membahas data yang menyeluruh berdasarkan kenyataan untuk mendukung pembahasan sehingga diperoleh suatu kesimpulan.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini, penulis membagi kedalam 5 (lima) bab yang sistematikanya sebagai berikut:

BAB I : Bab ini akan menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

- BAB II : Bab ini merupakan landasan menguraikan tentang sistem dan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang meliputi pengertian akuntansi pertanggungjawaban, tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban, jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya, sistem pengendalian manajemen dan hubungan anggaran dengan akuntansi pertanggungjawaban.
- BAB III : Bab ini akan dibahas tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan aktifitas perusahaan.
- BAB IV : Bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai proses penyusunan anggaran, klasifikasi biaya dan sistem kode perkiraan, sistem pelaporan pertanggungjawaban serta *reward and punishment system*.
- BAB V : Bab ini merupakan penutup yang berisikan berisi kesimpulan dan saran-saran berdasarkan uraian-uraian sebelumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Ada beberapa pendapat yang berbeda dari para ahli akuntansi mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, tetapi pada prinsipnya maksud dan tujuannya adalah sama.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Garrison dan Norean dalam bukunya yang diterjemahkan A. Totok Budisantoso (2001:405) sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

Suatu sistem dimana setiap bagian diatur dalam suatu unit pertanggungjawaban dan sistem pencatatan ditetapkan melaporkan prestasi masing-masing bagian. Bagian ini disebut pusat akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Mulyadi (2001:163) mengemukakan sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan atau pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan atau pendapatan yang dianggarkan.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban Menurut Simamora (2001:252) adalah sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan oleh para manajer. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel keuangan dan terhadapnya manajer bertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Garrison (2000: 125) sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disesuaikan dengan struktur organisasi sehingga pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan melalui pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dibebankan hanya pendapatan dan biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dan berada dalam pengawasan pusat pertanggungjawaban.

Menurut Horngren, Sandem, Stratton (1999: 331) pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah :

Pesponsibility accounting identifying part's of the organizatin have primary responsibility for each objective, developing measures and targets to achieve, and creating report's of these measures by organization sub unit of responsibilty center.

Menurut Hilton (1999:484) akuntansi pertanggungjawaban adalah :

Resposibilty accounting refers to tool and concept use to measure the performance of an organization's people and sub unit

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditujukan untuk mengukur pelaksanaan kerja pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) di dalam suatu organisasi. Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut adalah unit-unit yang berada di dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unit tersebut.
2. Hal yang diukur dari pusat-pusat pertanggungjawaban adalah mengenai input dan outputnya. Input menyatakan jumlah pemakai sumber-sumber daya sedangkan output berkenaan dengan barang dan jasa yang di hasilkan.

3. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang dirancang untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi keuangan (harta, utang, pendapatan, dan biaya) sesuai dengan wilayah pertanggungjawabannya.

B. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Adapun tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Untuk memotivasi kerja para manajer

Melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban diharapkan para manajer akan lebih termotivasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan yaitu berupa anggaran dasar bagi setiap pusat pertanggungjawaban, dimana terhadap pusat pertanggungjawaban yang berpartisipasi umumnya diberikan insentif antara lain berupa bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan, dan sebagainya.

2. Untuk mengevaluasi prestasi kerja para manajer

Melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban standar prestasi kerja para manajer dapat dibentuk secara layak sesuai dengan jenis, wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

3. Untuk pengendalian biaya

Untuk memperoleh jaminan prestasi atas hasil, baik barang maupun jasa yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, ataupun dengan kata lain, pengendalian biaya ditujukan untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya yang seminimal mungkin. Pengendalian biaya ditempuh dengan cara:

- 1) Dengan menetapkan standar atau tolak ukur perbandingan,
- 2) Dengan mencatat prestasi pelaksanaan yang sebenarnya,
- 3) Dengan perbandingan biaya yang ditetapkan tatkala pekerjaan masih dilaksanakan.

Sedangkan Manfaat dari Akuntansi Pertanggungjawaban adalah:

1. Melalui akuntansi pertanggungjawaban organisasi akan lebih mudah dikendalikan karena organisasi dibagi menjadi unit-unit terkecil.
2. Dapat diambil keputusan yang lebih baik karena dilakukan langsung oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang mengetahui jumlah rupiah dan unitnya.
3. Tingkat kepuasan kerja dan moral lebih tinggi, hal ini disebabkan para manajer aktif berpartisipasi dalam proses manajemen.
4. Para manajer di tiap unit organisasi memiliki kesempatan untuk memperoleh keahlian manajerial dan motivasi untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan perusahaan.

C. Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem, dimana dengan adanya sistem yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen. Agar sebuah sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dalam sebuah perusahaan maka harus memiliki syarat-syarat yang dipenuhi yaitu adanya struktur organisasi yang memadai, adanya anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban, adanya pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan, adanya sistem pengkodean

perkiraan dan adanya sistem pelaporan prestasi kepada manajer yang bertanggungjawab.

Menurut Harahap (2001:69-70) untuk disebut suatu perusahaan memakai sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memiliki syarat serbagai berikut :

1. Memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur orgnisasi yang baik artinya memeiliki batasan terhadap wewenang dan tanggung jawab yang tegs dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian yang lain tidak merasa bingung.
2. Memberi sistem *reward and punishment* berdasarkan standar akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan.
3. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
4. Anggaran atau *budget* harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem pertanggungjawaban.
5. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Untuk akuntansi pertanggjawaban biaya harus terdapat pemisahan antara biaya terkendali (*controlable*) dan yang tidak dapat dikendalikan (*uncontollable*) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
7. Harus ada akibat baik berupa penghargaan (*reward*) sebagai akibat prestasinya sesuai dengan ukuran tanggung jawabnya.

Dari persyaratan diatas terlihat bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban ini berdasarkan pada klasifikasi pertanggungjawaban manajerial (pusat-pusat pertanggungjawaban), anggaran biaya berfungsi sebagai tolak ukur pelaksanaan pengendalian, biaya dikasifikasikan berdasarkan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh seorang pemimpin departemen. Selain itu juga diperlukan struktur organisasi yang jelas menggambarkan wewenang masing-masing bagian yang nantinya mudah dihubungkan dengan tanggung jawab atas terjadinya biaya-biaya tertentu.

Dengan diterapkannya syarat-syarat tersebut maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan dapat dilaksanakan pada perusahaan.

1. Struktur Organisasi Berdasarkan Pembagian Wewenang dan Tanggung jawab

Struktur organisasi merupakan susunan dari garis-garis pertanggungjawaban di antara para manajer dalam organisasi. Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarki wewenang serta tanggung jawab dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas-tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Dalam struktur organisasi pertanggungjawaban dapat didelegasikan ke bawah sejauh informasi-informasi yang relevan tersedia. Dengan mengamati struktur organisasi maka dapat diketahui hubungan-hubungan formal yang terjadi diantara para manajer dalam organisasi tersebut, yaitu hubungan secara resmi diciptakan dalam skema dan uraian tugas yang dinyatakan melalui unsur-unsur

tanggung jawab, wewenang dan pelaporan. Pendelegasian wewenang dapat meningkatkan pengawasan yang dilakukan manajer lebih dekat dan mengetahui keadaan dari pusat-pusat pertanggungjawaban.

Tanggung jawab adalah kewajiban seorang manajer untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dibebankan kepadanya sedapat mungkin sesuai dengan kemampuan dan pengarahan yang diterima dari atasnya.

Wewenang adalah hak yang didelegasikan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi ketempat manajemen yang lebih rendah untuk memutuskan apa yang dikerjakan, menentukan atau menyuruh orang lain untuk mengerjakan sesuatu.

Menurut Simamora (1999: 253) ada dua pertimbangan berperilaku penting dalam penyerahan tanggung jawab kepada para manajer:

1. Manajer yang bertanggungjawab sewajarnya dilibatkan dalam penyusunan rencana untuk unit yang terhadapnya manajer memegang kendali. Partisipasi seperti ini memastikan bahwa tujuan-tujuan akan masuk akal.
2. Manajer seharusnya hanya bertanggungjawab atas biaya, aset, atau pendapatan yang terhadapnya mereka mengemban kendali substansial. Beberapa biaya mungkin saja dikeluarkan oleh suatu bagian, namun kendali atas biaya tersebut bisa saja berada di luar bagian.

Pelaporan merupakan persyaratan bagi seseorang manajer untuk menjawab pertanyaan atau hasil-hasil yang telah dikerjakannya. Apabila tanggung jawab diciptakan pada seorang manajer maka manajer tersebut wajib melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang dikerjakannya.

Didalam mendisain struktur organisasi, diusahakan agar struktur tersebut fleksibel dan dapat diadaptasikan dengan mudah untuk mengantisipasi perubahan di masa depan.

Pengawasan dalam setiap organisasi sangat tergantung pada pembagian wewenang dan penetapan tanggung jawab dengan batas-batas yang jelas seperti

tercermin pada struktur organisasi. Dengan demikian apabila suatu organisasi telah memiliki struktur organisasi yang baik artinya telah melaksanakan prinsip-prinsip pembagian tanggung jawab dan wewenang yang benar, maka dalam perusahaan tersebut akan dapat diselenggarakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Penyusunan Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Definisi anggaran menurut Munandar (2001:1) adalah :

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Pengertian anggaran menurut Supriyono (1999: 34) adalah sebagai berikut:

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.

Dari beberapa definisi di atas dapat dinyatakan bahwa suatu anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam suatu keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
2. Mencakup kurun waktu satu tahun (atau dalam periode tertentu lainnya).

3. Isinya mencakup komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah, kecuali dalam hal khusus.
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi dianalisis dan dijelaskan. (Kamarudin, 2000: 162).

Anggaran yang disusun dengan baik akan mendukung suksesnya penerapan rencana bisnis. Anggaran yang baik tentunya juga akan memperbaiki komunikasi manajerial dan memberikan pengertian yang lebih baik kepada karyawan mengenai tujuan dan operasional perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pegangan dalam pengambilan keputusan dan membantu dalam proses menentukan standar kinerja perusahaan.

b. Proses Penyusunan Anggaran

Anggaran harus disusun untuk tiap tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada di bawah tanggungjawabnya masing-masing. Rancangan-rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lainnya oleh komisi anggaran. Setiap perubahan harus dirundingkan dan diberitahukan pada manajer-manajer dalam penyusunan anggaran biaya menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian masing-masing manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk bagiannya adalah anggarannya dan dia bersedia dinilai atas dasar anggaran tersebut.

Dalam hal penyusunan anggaran sering timbul masalah yaitu apakah anggaran biaya diajukan meliputi semua biaya, baik biaya yang dapat diawasi

maupun biaya yang tidak dapat diawasi oleh manajer, atau hanya biaya yang dapat diawasi saja. Dalam akuntansi pertanggungjawaban kedua pilihan di atas tergantung pada kebijaksanaan dari manajemen, tetapi yang harus diingat hanya biaya yang dapat diawasi saja yang dipertanggungjawabkan oleh masing-masing manajer.

Ada beberapa tahap yang dapat dilakukan dalam proses penyusunan anggaran yaitu :

1. Tahap Pengenalan Tujuan Organisasi dan Sasaran Jangka Pendek

Anggaran didalam perusahaan atau organisasi dibuat dalam kuantitas jangka pendek tertentu yang bertujuan mengalokasikan sumber-sumber finansial pada masing-masing unit dalam organisasi berdasarkan aktivitas dan tujuan serta sasaran dalam jangka waktu yang diperlukan. Kegiatan penganggaran pada suatu organisasi mencerminkan seberapa baik manajemen unit mengerti dengan sasaran organisasi dan menyediakan kesempatan untuk memperbaiki kesalahpahaman mengenai sasaran organisasi. Hal ini dapat terlaksana apabila didukung oleh adanya koordinasi dan komunikasi diantara para manajer. Dengan koordinasi dan komunikasi ini, manajer akan dapat melaksanakan peranannya masing-masing untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dari dalam anggaran.

2. Tahap Pengembangan Strategi Dan Rencana

Setelah manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi dan rencana yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi dan rencana akan membantu manajer untuk memilih suatu jalan dan tindakan dari banyak pilihan dengan mengidentifikasi konsekuensi dari

keputusan yang diambil dalam suatu sistem dengan banyak keadaan yang saling berkaitan.

3. Tahap Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwewenang dan bertanggungjawab atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah manajemen puncak. Namun demikian penyusunan anggaran tidak harus ditangani sendiri, tetapi dapat didelegasikan kepada bagian yang lain.

Munandar(2001:38) menyatakan bahwa :

Pada perusahaan yang masih kecil tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan pada bagian administrasi, sedangkan pada perusahaan besar penyusunan anggaran dapat diserahkan pada suatu bagian khusus yang disebut dengan panitia anggaran.

Panitia penyusunan anggaran ini biasanya diketahui oleh salah satu pimpinan perusahaan dengan anggota yang mewakili bagian-bagian lain yang ada didalam perusahaan seperti bagian anggaran, bagian pemasaran, bagian produksi dan bagian-bagian lain sesuai struktur organisasi.

4. Tahap Pengukuran Dan Penafsiran Pelaksanaan Anggaran

Anggaran yang disiapkan untuk periode waktu tertentu memungkinkan manajer membandingkan hasil aktual selama periode tersebut dengan hasil yang direncanakan. Perbedaan antara hasil aktual dengan rencana yang dianggarkan disebut penyimpangan atau *variance*. Penyimpangan menunjukkan bahwa operasi tidak berjalan sesuai dengan rencana. Penyimpangan juga menunjukkan keefektifan dari sistem pengawasan operasi pekerja yang digunakan dan dalam hubungannya dengan organisasi lain.

5. Tahap Pengevaluasian Kembali Tujuan, Sasaran, Strategi, Dan Rencana

Tahap akhir dari penyusunan anggaran terhadap tahap-tahap yang telah dilaksanakan sebelumnya. Dengan adanya tahap ini diharapkan akan diperoleh hasil dari pada pelaksanaan anggaran yang telah disusun dan ditetapkan sebelumnya. Pengamatan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diketahui apa-apa penyebabnya, diman letak kesalahan dan dapat diukur kinerja dari masing-masing pihak yang melaksanakan anggaran. Apakah mereka benar-benar melaksanakan anggaran atau tidak melaksanakannya dengan baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan atau organisasi.

Dengan adanya evaluasi anggaran dapat diketahui seberapa jauh proses keberhasilan pelaksanaan anggaran didalam pekerjaan, seberapa jauh penyimpangan atas kesalahan yang terjadi. Bila terjadi beberapa kesalahan maka dapat diambil tindakan koreksi yang perlu untuk mengatasinya. Dengan demikian anggaran dapat dipergunakan sebagai dasar rencana untuk melaksanakan kegiatan atau pekerjaan dimasa-masa yang akan datang.

3. Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali

Biaya yang timbul dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi itu dapat dikendalikan olehnya. Maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Hanya biaya yang terkendali yang perlu diminta pertanggungjawabannya dari manajer pusat pertanggungjawaban itu.

Menurut Mulyadi (2000:350) definisi dari biaya terkendali adalah:

Biaya terkendali (*controllable cost*) adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Sebagai contoh, biaya bahan baku ditentukan oleh dua faktor penting, yaitu harga bahan baku per unit dan kuantitas bahan baku. Manajer yang dapat mempengaruhi atau mengendalikan bahan baku manajer pembelian karena dia memiliki wewenang untuk memperoleh bahan baku per unit. Oleh karena itu, manajer pembelian bertanggungjawab terhadap harga bahan baku. Di lain pihak manajer produksi dapat mempengaruhi atau mengendalikan kuantitas bahan baku yang dipakai karena dia memiliki wewenang untuk memperoleh bahan baku per unit sehingga dapat mempengaruhi besarnya kuantitas bahan baku yang digunakan.

Menurut Supriyono (1999: 412) biaya tidak terkendali adalah:

Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seseorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Sebagai contoh, manajer pemasaran tidak mempunyai wewenang untuk mendapatkan dan menggunakan biaya bahan baku sehingga biaya bahan baku tidak dapat dikendalikan oleh manajer pemasaran dan biaya tersebut bukan tanggungjawabnya.

4. Sistem Kode Perkiraan

Dalam akuntansi pertanggungjawaban memerlukan suatu sistem pengkodean perkiraan, sistem ini diperlukan untuk dapat dengan mudah mengidentifikasi biaya-biaya secara cepat. Pada umumnya identifikasi ini menunjukkan pusat biaya, sifat biaya, kelompok biaya, dan dapat tidaknya biaya dikendalikan. Selain itu di sistem pengkodean ini juga berfungsi untuk mengurangi biaya pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dimana kode perkiraan dapat mengurangi waktu dan jumlah pencatatan. Pengklasifikasian dilakukan dengan menggunakan simbol bentuk angka, huruf atau gabungan keduanya.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan kode yang baik adalah kode harus disesuaikan dengan metode proses data, setiap kode harus mewakili satu item, kode harus disusun secara fleksibel, sehingga memungkinkan untuk melakukan perluasan, setiap kode harus menggunakan jumlah, angka atau huruf yang sama dan kode yang panjang perlu dipotong, untuk memudahkan mengingatnya.

Menurut Mulyadi (2000:389) prosedur pengumpulan data biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

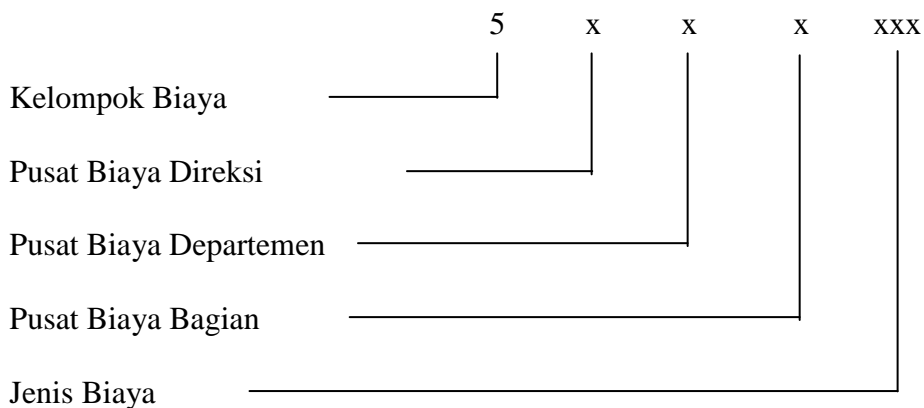
- a. Atas dasar media pembukuan, dicatat tiap jenis biaya kedalam kartu biaya.

Dalam kartu biaya itulah digolongkan jenis, dan terkendalikan tidaknya biaya serta pusat biaya merupakan alat distribusi biaya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

- b. Secara periodik (misalnya sebulan sekali) biaya terkendalikan yang tercatat dalam kartu biaya dijumlah dan disajikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban biaya.

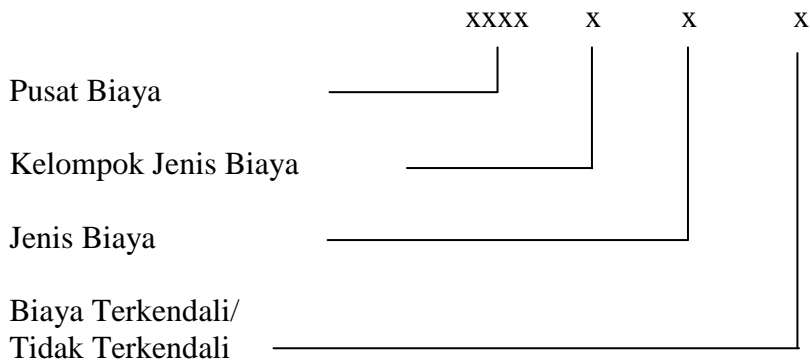
Di bawah ini akan ditunjukkan ilustrasi pengkodean perkiraan pada sebuah perusahaan. Perkiraan buku besar, modal, pendapatan, biaya serta pendapatan dan biaya diluar usaha. Kelompok buku besar biaya diberi kode yang terdiri dari tujuh angka. Angka tujuh dari lima angka tersebut menunjukkan kelompok buku besar, biaya diberi kode angka 5. Arti dari posisi angka dijelaskan pada Gambar II. 1:

Gambar II. 1 Kode Rekening Biaya



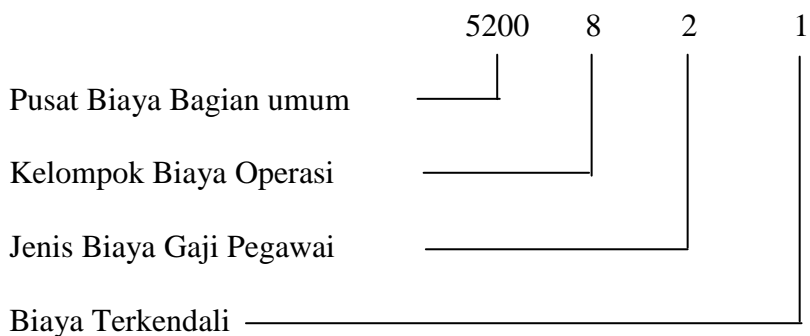
Jenis biaya dalam tiap-tiap pusat biaya digolongkan sesuai objek pengeluaran dicatat dalam buku besar pembantu biaya. Kode pembantu perkiraan biaya terdiri dari 7 angka, arti dari posisi angka tersebut akan dijelaskan pada gambar 2.

Gambar II. 2 Kode Rekening Pembantu Biaya



Adapun kode perkiraan yang menunjukkan dapat tidaknya biaya dikendalikan pada contoh ini dapat dilihat pada Gambar 3. Misalnya penggunaan kode perkiraan buku pembantu biaya gaji pegawai bagian umum = 5200821

Gambar II. 3 Contoh Penggunaan Kode Rekening Pembantu Biaya



5. Sistem Laporan Pengendalian

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan informasi manajemen puncak tentang apa yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban dan menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi dalam sebuah laporan yang dikenal dengan nama laporan pertanggungjawaban (*responsibility report*). Oleh karena itu laporan pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan alat pengendali. Laporan

ini sering juga disebut sebagai laporan pengendalian (*control report*). Klasifikasi dari jenis laporan intern (manajemen) adalah sebagai berikut

- a. Laporan perencanaan (*planning report*)
- b. Laporan pengendalian (*control report*)
- c. Laporan informasi (*information report*)

Laporan perencanaan merupakan laporan yang berhubungan dengan program yang akan dijalankan yang dikaitkan dengan operasi maupun kondisi keuangan untuk masa yang akan datang. Laporan pengendalian merupakan suatu laporan yang dapat membantu manajemen dalam mengawasi aktifitas, ini sebelumnya sudah diprogramkan dalam laporan perencanaan.

Laporan pengendalian memfokuskan pada kinerja individu dari suatu pusat laba. Pada dasarnya laporan pengendalian melaporkan apa yang dilakukan manajer dan dibandingkan dengan standar kinerja yang diharapkan.

Laporan informasi merupakan laporan yang berkenaan dengan keadaan yang relevan yang harus diinformasikan kepada tiap manajemen. Laporan ini lebih bersifat umum dan informasi yang disampaikan menyangkut hal-hal yang berhubungan langsung dengan prestasi yang dicapai dan menjadi tanggung jawab tiap-tiap bagian.

Supaya laporan pertanggungjawaban dapat memberikan manfaat yang lebih besar dari perusahaan, maka penyusunannya harus memperhatikan prinsip penyusunan yang baik. Adapun prinsip-prinsip laporan yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Harus ditetapkan konsep tanggungjawab, dimana laporan dari suatu unit berisikan kegiatan dan penanggungjawaban.

- b. Sedapat mungkin menerapkan Prinsip Pengecualian (*Principle of Exception*) dimana laporan pengawasan yang dibuat mengemukakan keadaan yang menyimpang dari rencana sehingga manajer tidak banyak membuang waktu untuk memperhatikan keadaan normal.
- c. Secara umum angka-angka harus dapat diperbandingkan sehingga bermanfaat untuk memperbandingkan hasil yang dicapai dengan yang telah ditetapkan.
- d. Sedapat mungkin data yang disajikan mudah untuk diikhtisarkan oleh setiap tingkatan manajemen tertentu. Oleh karenanya informasi yang disajikan seringkas mungkin disertai lampiran terperinci untuk pendukung.
- e. Laporan harus jelas dengan sendirinya, laporan harus mencakup komentar-komentar interpretatif menjelaskan sebab terjadinya penyimpangan atau yang harus diambil untuk memperbaiki kondisi yang menyimpang.

Menurut Hariadi (2002:282-283) Laporan yang efektif memenuhi lima dasar yaitu :

- 1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan.
- 2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan.
- 3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan.
- 4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar.
- 5. Harus disertai dengan keterangan yang jelas.

Dari pendapat diatas maka dapat diintisarikan prinsip-prinsip dasar pelaporan dari manajer dalam melaksanakan pengendalian yaitu :

- a. Dinyatakan penganggungjawab.
- b. Digunakan standar yang tepat.

- c. Angka-angka dapat diperbandingkan sehingga dapat memperlihatkan penyimpangan yang terjadi.
- d. Berikan informasi yang penting.

D. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) dapat meliputi semua kegiatan yang ada dalam perusahaan. Karena itu pusat-pusat pertanggungjawaban dari suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya mungkin berbeda, tergantung pada bidang mana pusat-pusat pertanggungjawaban diterapkan.

Menurut Halim dan Supomo (1999:134) mengemukakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah :

Bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit yang dipimpinnya.

Honsen dan Mowen (2000:516) mengemukakan bahwa pengertian dari pusat pertanggungjawaban adalah :

Responsibility center is a segment of business whose manager is accountable for specified sets of activities.

Dalam definisi diatas dapat dilihat bahwa penekanan pusat pertanggungjawaban terletak pada pertanggungjawaban kepala unit organisasi terhadap seluruh kegiatan yang terjadi dibawah unit yang dipimpinnya.

Atas dasar hubungan antara masukan dan keluaran , maka pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat tipe yang dikutip dari buku samiryn (2001 : 259) yaitu :

1. *Cost Center – manager accountable for costs (expenses) only*
2. *Revenue Center – manager accountable for revenue (sales) only*
3. *Profit Center – manager accountable for revenue and costs*
4. *Investment Center – manager accountable for investment, revenue and costs.*

Untuk lebih jelas akan dibahas seperti di bawah ini:

1. Cost Centre

Pusat biaya menurut Rayburn (1999:172) merupakan bidang pertanggungjawaban terkecil dimana akuntan menyiapkan data biaya. Pusat biaya adalah segmen yang bertanggungjawab atas biaya-biaya, hal ini bisa terdiri dari suatu departemen atau bagian dari departemen.

Pusat biaya merupakan pertanggungjawaban yang diukur prestasinya berdasarkan atas dasar biayanya atau nilai masuk. Pengukuran masukan dilakukan atas dasar nilai uang, akan tetapi jika keluarannya tidak dapat diukur dengan uang maka digunakan pengukuran lain yang bersifat kualitatif. Pusat biaya ini merupakan bentuk yang paling sederhana dalam pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pusat biaya diukur berdasarkan efisiensi operasi atas jumlah input yang digunakan dalam memproduksi untuk menghasilkan output.

Biaya yang ada dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak perlu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan

(*controllable cost*) dengan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*). Pertanggungjawaban yang diminta hanyalah biaya yang dapat dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban pada suatu periode tertentu.

Secara umum bentuk pusat biaya dapat dibagi menjadi dua bagian:

a) Pusat biaya teknik (*Engineered Cost Center*)

Pusat biaya teknik menunjukkan adanya hubungan fisik yang nyata antara masukan dengan keluaran. Sehingga pusat biaya ini dapat dinilai secara kuantitatif. Contoh pusat biaya departemen produksi yang mengolah masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan yang jelas secara fisik dengan produk atau jasa yang dihasilkan.

Manajer pusat biaya teknik ini akan diukur efisiensi dan efektifitasnya. Efisiensi diukur dengan membandingkan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya terjadi. Biaya dikatakan efisien jika biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah biaya standar. Sebaliknya tidak efisien jika biaya sesungguhnya melebihi jumlah biaya standar yang telah ditetapkan. Untuk tujuan pengendalian, selisih antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya perlu dianalisis untuk menentukan tanggung jawab atas selisih yang terjadi.

Pusat biaya juga mempunyai ukuran lain yang harus diperhatikan selain efisiensi, yakni apakah pusat biaya tersebut telah bekerja secara efektif. Efektif tidaknya suatu pusat biaya teknik diukur atas dasar kuantitas produk yang telah ditargetkan dengan tingkat kualitas dan waktu tertentu. Misalnya manajer pusat biaya bertanggungjawab pada kualitas produk, oleh karenanya tipe dan jumlah produksi dan standar mutu juga ditentukan terlebih dahulu sehingga biaya yang

dikeluarkan atau yang terjadi tidak mengurangi kualitas produk ataupun jumlah yang ditargetkan untuk dicapai.

Pengawasan biaya oleh pusat-pusat pertanggungjawaban tidak boleh sampai mengorbankan mutu hasil yang ditentukan. Oleh karena pusat pembiayaan teknik ini memiliki hubungan fisik yang nyata dengan biaya-biaya operasional perusahaan secara langsung, maka proses penyusunan dan persetujuan (pengesahan) anggarannya pun harus melalui proses yang cukup ketat dan agak lama.

b) Pusat Biaya Kebijakan (*Discretionary Cost Center*)

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Dengan kata lain pusat biaya kebijakan ini tidak menunjukkan hubungan langsung antara masukan dan keluarannya. Pengukuran kinerja pada pusat-pusat pertanggungjawaban ini menggunakan penilaian kualitatif karena masukan dan keluaran pada pusat pertanggungjawaban ini tidak mempunyai hubungan fisik yang nyata dan tidak dapat diukur secara langsung. Maka pusat biaya kebijakan ini tidak dapat dinilai efisiensinya karena penilaiannya berdasarkan perkiraan atau pertimbangan.

Proses pengawasan pusat biaya kebijakan dimulai dari penyusunan anggaran biaya oleh manajer pusat biaya kebijakan yang bersangkutan. Atas dasar kegiatan yang dilaksanakannya, manajer pusat biaya kebijakan mengusulkan anggaran pada manajemen puncak.

Sebelum menetapkan suatu unit organisasi menjadi satu pusat pertanggungjawaban, perlu diperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- 1) Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban.
- 2) Adanya pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas diantara pusat-pusat pertanggungjawaban maupun didalam pusat pertanggungjawaban itu sendiri.
- 3) Manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban mampu mengawasi biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnanya.

2. *Revenue Centre*

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan. Pada pusat pertanggungjawaban ini manajer diminta untuk mempertanggungjawabkan keluaran karena dapat dinilai dengan uang, sedang masukan diluar tanggungjawabnya. Terutama ditemui pada bagian pemasaran. Proses pengendaliannya dengan menetapkan anggaran penjualan terlebih dahulu, sehingga prestasi pusat pertanggungjawaban ini diukur dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualannya. Pendapatan (*output*) tidak dihubungkan dengan biaya (*input*), karena berubah menjadi pusat laba, dan biaya yang dipertanggungjawabkan terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*).

3. *Profit Center*

Pusat pertanggungjawaban ini merupakan suatu unit organisasi yang penanggungjawabnya bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Fokusnya adalah pada besarnya laba yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan biaya sebagai masukan dan pendapatan sebagai keluaran. Pusat pertanggungjawaban ini tidak bertanggungjawab terhadap aset yang diinvestasikan.

Pusat laba ini tercipta bila suatu perusahaan telah mengadakan proses divisionalisasi, maksudnya adalah pembentukan pusat laba atau investasi yang masing-masing pusat labanya memiliki pemasaran sendiri untuk menjual produk yang dihasilkannya. Berarti manajer bertanggungjawab terhadap proses produksi serta pemasarannya. Prestasi manajer pada pusat pertanggungjawaban ini diukur dengan menilai laba yang dianggarkan sebelumnya dapat dicapai atau tidak.

4. *Investment Centre*

Pusat investasi ini merupakan suatu unit organisasi yang bertanggungjawab terhadap penggunaan harta perusahaan didalam aktivitas operasionalnya. Pada pusat pertanggungjawaban ini lebih memfokuskan perhatian pada laba dibandingkan dengan harta investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba dalam operasionalnya.

Untuk mengukurnya ada dua alternatif metode yang dapat digunakan, yaitu metode ROI (*Return On Investment*) dan RI (*Residual Income*) terhadap hasil yang diperolehnya. Hasil pengukuran metode-metode tersebut dibandingkan dengan angka yang dianggarkan sebelumnya.

Return On Investment (ROI) dapat dilihat dari perbandingan antara laba dengan jumlah aktiva yang digunakan.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \text{ atau}$$

$$ROI = \text{Profit Margin} \times \text{Investment Turn Over}$$

ROI dapat ditingkatkan dengan menaikkan laba bersih atau menurunkan jumlah aktiva atau kombinasi keduanya. Kebaikan pengguna ROI adalah pengukurannya konsisten dengan tingkat pengembalian yang diharapkan.

Residual Income (RI) akan didapat dengan mengurangi laba yang dihasilkan dengan biaya modal. Sedangkan biaya modal didapat dari hasil perkalian suatu persentasi tertentu dengan modal yang digunakan dalam perusahaan.

E. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Biaya

Salah satu unsur yang terpenting dari akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan dari masing-masing unit, atau masing-masing divisi kepada atasannya. Pelaporan ini sangat penting, karena dari sinilah dapat dinilai kinerja dari masing-masing unit atau departemen, apakah mereka sudah bekerja sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Sesuai dengan laporan yang diterima maka akan dievaluasi, dinilai dan diukur hasil pekerjaan tersebut. Bila terjadi kesalahan-kesalahan didalam pelaksanaan pekerjaan akan dapat diambil tindakan koreksi dan tindakan pengendalian terhadap kesalahan yang akan terjadi.

1. Dasar-dasar yang Melandasi Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar-dasar berikut ini:

- a. Jenjang terbawah yang terdiri diberi laporan adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

- d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas. (Mulyadi, 2000: 190).

2. Format Laporan Pertanggungjawaban biaya

Laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut ini:

- a. Nomor kode rekening biaya
- b. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban
- c. Realisasi biaya bulan ini
- d. Anggaran biaya bulan ini
- e. Penyimpangan biaya bulan ini
- f. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini
- g. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini
- h. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini. (Mulyadi, 2000: 190)

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya terdiri dari berbagai jenis uraian seperti jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban, realisasi dan anggaran biaya dan lain-lain.

3. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab

Jenis laporan pertanggungjawaban biaya digolongkan menjadi tiga kelompok sesuai dengan jenjang organisasi berikut ini:

- a. Laporan pertanggungjawaban biaya manajer bagian. Laporan ini disajikan untuk para manajer bagian.
- b. Laporan pertanggungjawaban biaya manajer departemen. Laporan ini disajikan untuk para manajer departemen.
- c. Laporan pertanggungjawaban biaya direksi. Laporan ini disajikan kepada direktur utama, direktur produksi, dan direktur pemasaran. (Mulyadi, 2000: 190)

Sesuai dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang terdapat didalam struktur organisasi, maka sifat frekuensi dari laporan pertanggungjawaban pun akan berbeda-beda. Frekuensi pelaporan juga tergantung dari kebutuhan dari informasi yang dibutuhkan oleh pihak yang membutuhkan. Apabila situasinya sangat kritis atau tidak memuaskan maka laporan harus lebih sering dibuat

dibanding dengan keadaan normal. Selain itu tingkatan di dalam struktur organisasi juga merupakan salah satu kriteria atau faktor di dalam frekuensi laporan.

Frekuensi laporan, semakin tinggi jenjang organisasi maka laporan yang diberikan akan lebih bersifat ringkas, langsung kepada objeknya, dan tidak sesering dari laporan yang dibawahnya. Semakin rendah tingkatnya maka laporannya juga akan lebih sering dan lebih lengkap dan makin banyak penjelasan-penjelasan yang diberikan. Contohnya seorang manajer unit atau eksekutif atas mungkin memberikan laporannya kepada atasan sekali atau dua kali didalam seminggu. Sementara eksekutif bawahan seperti mandor, mungkin memerlukan laporan per setengah hari atau per hari bahkan yang ada dibawah mandor bisa memerlukan laporan per jam.

Agar laporan yang disampaikan dapat memberikan hasil yang baik, maka sebaiknya laporan-laporan tersebut harus tepat waktu, jelas, dibuat dalam bahasa dan istilah yang mudah dimengerti, disajikan dalam bentuk yang mudah untuk dipahami dan harus akurat. Semua informasi baik yang menyangkut akuntansi maupun non akuntansi diringkaskan, dianalisa dan dilaporkan pada atasan yang memberikan tugas, tanggungjawab dan wewenang untuk memberitahukan tentang apa yang terjadi dalam perusahaan. Jadi laporan merupakan alat yang penting bukan hanya sebagai alat pertanggungjawaban bagi orang yang disertai wewenang dan tanggungjawab, tetapi juga penting bagi penerapan pengendalian.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban seharusnya bagian akuntansi biaya setiap bulan membuat laporan pertanggungjawaban biaya untuk tiap-tiap

pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar data total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya tersebut kemudian disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi laporan pertanggungjawaban biaya disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen yang terendah disajikan jenis biaya (menurut objek pengeluaran) sedangkan untuk tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap-tiap pusat biaya yang dibawahnya, ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi di pusat biayanya sendiri.

F. Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pengertian Pengendalian Manajemen

Salah satu proses manajemen adalah pengendalian atau kontrol, yang merupakan fungsi vital dalam proses manajemen. Pengendalian penting dilakukan untuk meningkatkan keyakinan bagi manajemen bahwa aktivitas atau kegiatan yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Terhadap aktivitas perusahaan itu telah dilakukan pengendalian yang efektif dan efisien.

Menurut Supriyono (2000:35) pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Menurut Anthony (2005: 8) Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Menurut Usry (1999: 5) pengertian pengendalian adalah sebagai berikut:

Pengendalian (*control*) merupakan suatu usaha yang sistematis suatu unit usaha untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian dilaksanakan apabila sudah ada perencanaan terlebih dahulu. Pengendalian dan perencanaan merupakan aktivitas yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya.

Dengan adanya pengendalian diharapkan penyimpangan dapat dikurangi. Adapun tujuan dari pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan efisien.
3. Untuk mengetahui apakah ada kelemahan, kegagalan dan kesulitan yang dihadapi sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan.

Fungsi pengendalian yang dilakukan manajemen bertujuan untuk menyelaraskan pekerjaan orang-orang di dalam perusahaan dengan tujuan manajemen. Peran manajemen dalam pengendalian ini disebut pengendalian manajemen.

Sejalan dengan proses pengendalian manajemen ada dua metode yang dapat dilakukan dalam pengendalian yaitu:

- a) Pengendalian dengan menggunakan biaya standar.
- b) Pengendalian dengan menggunakan anggaran.

Pengendalian dengan menggunakan biaya standar lebih dikhususkan kepada pengendalian biaya. Biaya standar merupakan biaya yang telah ditentukan

terlebih dahulu. Hal ini disebabkan karena sebelum proses dimulai, maka unsur-unsur biaya dianalisa dengan jalan menentukan biaya seharusnya dalam tingkat harga dan cara produksi yang wajar.

Metode ini melahirkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran merupakan suatu ramalan yang merupakan suatu perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa mendatang sebagai pedoman bagi kegiatan periode yang telah ditentukan. Oleh sebab itu harus sesuai dengan sifat dan kondisi perusahaan.

2. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen merupakan langkah atau rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh personil yang ada dalam suatu sistem. Proses pengendalian ada yang bersifat formal yang berupa memorandum, pertemuan pembicaraan dan ada pula yang bersifat informal yang meliputi penyusunan program, pengangguran, operasi dan pengukuran, pelaporan dan analisis.

a. Penyusunan Program

Ada tiga kegiatan yang dilakukan dalam proses pembuatan program yaitu:

- 1) Menyiapkan dan menganalisa usulan program baru untuk membuat beberapa keputusan.
- 2) Menganalisa program yang sedang berjalan dengan tujuan untuk memperbaiki profitabilitas dari program tersebut.
- 3) Sistem yang mengkoordinasikan program yang terpisah untuk mengoptimalkan fungsi organisasi secara keseluruhan.

b. Penganggaran

Anggaran merupakan rencana tindakan yang dinyatakan dalam suatu uang untuk suatu periode, yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran hampir merupakan ikhtisar operasi terperinci yang disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban dan merupakan komitmen bilateral antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Proses penyusunan anggaran dapat dibagi atas tiga cara yaitu dari atas ke bawah (*top down planning*), dari bawah ke atas (*bottom up planning*), dan kombinasi dari keduanya.

c. Operasi dan Pengukurannya

Selama periode akuntansi aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan. Pencatatan ini dilakukan sedemikian rupa, sehingga setiap data akan diklasifikasi menurut program dan pusat pertanggungjawaban. Data yang diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer.

d. Pelaporan dan Analisis

Semua informasi baik yang menyangkut akuntansi maupun non akuntansi diringkaskan, dianalisa dan dilaporkan pada atasan yang memberi tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk memberitahukan tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan.

Laporan merupakan alat yang penting bukan hanya sebagai alat tanggung jawab bagi orang yang disertai tugas dan tanggungjawab, tetapi juga penting dilakukan pengendalian. Laporan tersebut dihasilkan setelah mengadakan analisa realisasi dari anggaran dan menerangkan sebab-sebab adanya

penyimpangan dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

3. Anggaran sebagai Alat Pengendalian

Proses pengendalian anggaran didahului dengan penetapan tujuan oleh manajemen puncak dan penetapan strategi untuk mencapainya. Tujuan merupakan pernyataan umum mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi sedangkan strategi adalah cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Proses pengendalian anggaran dilaksanakan melalui tiga tahap utama, yaitu:

a. Tahap Penetapan Sasaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam tahap penetapan sasaran sebagai alat pengiriman peran (*role sending device*).

b. Tahap Implementasi

Anggaran kemudian diimplementasikan melalui komunikasi kepada para manajer perusahaan, yang memberikan informasi pada mereka mengenai harapan manajemen puncak, alokasi sumber daya, kuota produksi dan batas waktu.

c. Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kerja

Sasaran anggaran tidak akan dapat dicapai tanpa pemantauan secara terus menerus kemajuan dari para karyawan dalam mencapai sasaran mereka dalam tahap pengendalian dan kinerja, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang

masalah dalam organisasi dan menyarankan tindakan perbaikan yang memadai bagi kinerja yang berada di bawah standar.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian penyusunan anggaran harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Organisasi anggaran.
- c. Penggunaan informasi pertanggung jawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukuran kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

G. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan uraian di atas hubungan antara anggaran dalam suatu perusahaan dengan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban.
2. Para manajer dari setiap pusat-pusat akuntansi pertanggungjawaban harus diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran, karena mereka lebih mengetahui apa yang dilakukan oleh setiap pusat pertanggungjawaban.
3. Anggaran biaya dapat dilakukan untuk semua biaya yang terdapat dalam masing-masing pusat pertanggungjawaban, tetapi biaya yang dapat dipertanggungjawabkan oleh manajer hanyalah biaya yang dapat dikendalikan, atau biaya yang dapat dipengaruhi oleh manajer.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Indah Harisanda berdiri pada tanggal 20 april 2004 berdasarkan akta pendirian perusahaan nomor 36 dihadapan notaris Yanmerry Rozalinda, SH di Pekanbaru dengan nama PT. Indah Harisanda, Berkedudukan di Pekanbaru.

Berdasarkan pasal 4 akta pendirian perusahaan tersebut dinyatakan bahwa modal dasar PT. Indah Harisanda adalah Rp. 1.000.000.000,- (Satu Milyar Rupiah) terbagi atas 1.000 (Seribu) Saham, masing-masing saham bernilai nominal 1.000.000,- (Satu Juta Rupiah). Adapun susunan pemegang saham PT. Indah Harisanda adalah sebagai berikut:

- Tuan Sumardi sebanyak 125 saham senilai Rp. 125.000.000,-
- Tuan Ajisman sebanyak 125 saham senilai Rp. 125.000.000,-

Perusahaan ini berdomisili di jalan Subrantas No. 93 Pekanbaru, Riau.

Adapun maksud dan tujuan didirikan perseroan ini, sebagaimana yang tercantum dalam akta pendirian perusahaan pasal 3 adalah sebagai berikut:

1. Perdagangan pada umum, baik untuk perhitungan sendiri maupun secara komisi atas tanggungan pihak lain, termasuk pula perdagangan impor, ekspor, antar pulau dan lokal serta berusaha sebagai leveransir, grosser dan penyalur dalam segala macam barang dagangan.
2. Memborong, juga merencanakan dan melaksanakan segala macam pekerjaan bangunan, termasuk pula jalanan, jembatan, lapangan, pengairan, penggalian dan

pengurungan tanah, lapangan udara, pelabuhan, pemasangan instalasi- instalasi/jaringan-jaringan listrik, gas, air minum dan telekomunikasi serta mengerjakan pekerjaan-pekerjaan lain yang berhubungan dengan pekerjaan bangunan.

3. Mengusahakan pengelolaan taman-taman rekreasi dan hiburan, area olah raga dan rumah makan (*restaurant*).
4. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang pengembang (*developer*) dan pengelolaan bangunan-bangunan perumahan, termasuk pula rumah hunian (rumah susun), flat, apartemen, kondominium, perkantoran, pertokoan, pabrik, pergudangan serta sarana-sarana penunjangnya.
5. Menjalankan usaha dalam bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, peternakan serta perikanan.
6. Menjalankan usaha dalam bidang pengangkutan darat, ekspedisi dan perudangan.
7. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang perindustrian pada umumnya, termasuk pula industri pakaian jadi (*garment*) dan perlengkapan busana, alat-alat rumah tangga (*furniture*) serta kerajinan tangan.
8. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang perbengkelan, service, reparasi, perakitan (*assembling*) dan ruang pamer (*Show room*) kendaraan-kendaraan bermotor serta mesin-mesin.
9. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang penyediaan makanan dan bahan-bahan makanan (*catering*).
10. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang cleaning service.
11. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang jasa pada umumnya, terkecuali jasa dalam bidang hukum dan pajak.

12. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang percetakan, penerbitan dan penjilidan serta biro iklan.

13. Memegang keagenan/perwakilan dari perusahaan-perusahaan lain, baik dari dalam maupun luar negeri, terkecuali keagenan/perwakilan biro perjalanan.

Dewasa ini sering dengan pertumbuhan dan perkembangan yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi Riau, bidang usaha utama perusahaan ini adalah pemborongan bangunan gedung, jalan dan jembatan serta menuju kelancaran pembangunannya

Perusahaan terus berupaya meningkatkan kinerjanya agar pekerjaan borongan baik dari pemerintahan maupun dari swasta dapat terus mengikuti lelang kerja yang dilaksanakan. Perusahaan akan menyelesaikan proyeknya sesuai dengan rencana pengembangan perusahaan dan perjanjian kontrak.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan suatu badan yang di dalamnya terdapat individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, maka individu-individu yang bekerja sama ini harus diatur sedemikian rupa sehingga masing-masing individu dapat mengetahui tentang tugas, wewenang serta tanggung jawabnya.

Dalam suatu struktur organisasi perusahaan baik secara vertikal maupun usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam Rapat Umum pemegang Saham PT. Indah Harisanda. Semakin besar perusahaan maka struktur organisasi akan menjadi lebih rumit dan fungsinya menjadi lebih rumit dan komplis juga.

Struktur organisasi PT. Indah Harisanda adalah berbentuk struktur organisasi garis dan staff seperti pada gambar. Adapun tugas dan wewenang masing-masing anggota dalam organisasi PT. Indah Harisanda dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris merupakan wakil pemegang saham yang mempunyai wewenang tertinggi dalam perusahaan untuk mengatur dan mengawasi jalannya perusahaan. Adapun tugas dan wewenang dari dewan komisaris antara lain:

1. Melakukan pengawasan atas kebijaksanaan direksi dalam menjalankan perusahaan serta memberikan nasihat kepada anggota direksi.
2. Dewan Komisaris dapat memeriksa semua pembukuan, surat dan alat bukti lainnya, memeriksa dan mencocokkan keadaan keuangan dan lain-lain, serta berhak untuk mengetahui segala kegiatan perusahaan yang telah dijalankan oleh direksi.
3. Memberhentikan dengan sementara anggota direksi apabila anggota direksi tersebut bertindak bertentangan dengan anggaran dasar dan/atau peraturan perundang-undang yang berlaku.

2. Direktur Utama

Direktur mempunyai tanggung jawab penuh terhadap segala kegiatan perusahaan kepada pemegang saham dalam rapat umum pemegang saham. Adapun tugas dan tanggung jawab direktur utama antara lain:

1. Direksi bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya dengan tekad baik untuk kepentingan perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya, dan selalu mengindahkan peraturan-peraturan yang berlaku.
2. Direksi mewakili perseroan di dalam dan di luar tentang semua hal dan segala kejadian yang mengikuti perseoran dengan pihak lain dan pihak dengan perseroan
3. Melakukan koordinasi dengan seluruh manajer dan kepala bagian yang ada
4. Merencanakan, menyusun dan melaksanakan strategi operasional untuk pencapaian target yang telah ditetapkan dalam rapat umum pemegang saham.
5. Merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengevaluasi serta mengendalikan jalannya perusahaan agar tetap sesuai dengan kebijaksanaan dan anggaran dasar perusahaan.
6. Meningkatkan efektivitas kerja serta meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang ada dalam perusahaan.
7. Mereaksikan dan mengevaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya dan menilai prestasi dan potensi karyawannya.
8. Menentukan tenaga pengangkatan, mutasi dan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan-karyawannya.
9. Memberikan surat keputusan tentang pengangkatan, promosi, mutasi dan pemutasi hubungan kerja terhadap karyawan-karyawannya.
10. Memberikan otorisasi/persetujuan mengenai pengeluaran dan penerimaan uang yang sesuai dengan hasil rapat umum pemegang saham.
11. Mempertanggungjawabkan hasil usaha dan kegiatan perusahaan dalam rapat umum pemegang saham.

3. Manajer Keuangan dan Umum

Manajer keuangan dan umum ini membawahi 4 kepala bagian, yaitu:

1. Kepala bagian keuangan
2. Kepala bagian accounting
3. Kepala bagian anggaran
4. Kepala bagian personalia

Adapun tugas dan tanggung jawab manajer keuangan dan umum ini , antara lain :

1. Membantu direktur dalam menyusun dan melaksanakan strategi oprasional, khususnya bidang keuangan, akuntansi dan bagian umum serta personalia untuk pencapaian target.
2. Mengerahkan dan mengkoordinir penyusunan laporan bulan dan tahun, khususnya di bidang keuangan dan akuntansi.
3. Bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan semua pencatatan data keuangan perusahaan.
4. Bertanggung jawab terhadap pengawasan biaya-biaya yang terjadi dalam pelaksanaan proyek dan mengalokasikan dan secara efektif.
5. Menyusun anggaran proyek dan menjamin adanya arus kas yang mencukupi dalam plaksanana dan penyelesaian proyek yang dilaksanakan.
6. Menetapkan langkah-langkah dan upaya-upaya untuk mecapai target yang telah ditetapkan dalam rapat umum penegang saham khususnya di bidang umum dan personalia.
7. Melaksanakan penelitian prestasi dan potensi karyawan yang berada di bawah tanggungjawabnya.

8. Mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja dan peningkatan sumber daya manusia pada bidang yang berbeda dalam lingkup tugas dan tanggungjawabnya.
9. Memberikan persetujuan atas pengeluaran uang sesuai dengan rencana yang ditetapkan perusahaan dan penerimaan, penagihan dana.

4. Manajer Logistik

Manajer logistik membawahi 2 bagian, yaitu:

1. Kepala bagian gudang
2. Kepala bagian pembelian

Adapun tugas dan tanggung jawab dari manajer logistik pada PT. Indah Harisanda adalah sebagai berikut.

1. Melakukan penyusunan jadwal pengadaan, penggunaan bahan di dalam proyek dan jumlah pemesanan yang paling ekonomis (*economical order quantity/EOQ*) dengan memperhatikan titik pemesanan kembali (*reorder point*) dan lead time.
2. Membuat laporan harian tentang pembelian barang penggunaan barang dan sisa akhir (*stock akhir*) barang-barang yang bersangkutan.
3. Mencari informasi mengenai sumber dan harga bahan.
4. mengevaluasi penawaran supplier mengenai syarat pembayaran dan penyerahan barangnya.
5. Menyiapkan perjanjian/kontrak, menerbitkan purchase order (pesanan pembelian) kepada supplier yang ditunjukan berdasarkan adanya surat permintaan barang dari bagian lainnya.

6. Mengurus pengadaan barang dan pengiriman barang yang telah di beli apakah telah sesuai dengan yang dipesan oleh perusahaan kemudian menyiapkan berita acara penyerahan barang tersebut.
7. Memeriksa keabsahan tagihan beserta kelengkapannya dan menyerahkannya kepada bagian accounting untuk diproses lebih lanjut.

5. Manajer Teknik

Manajer teknik ini membawahi 2 bagian :

1. Kepala bagian proyek
2. Kepala bagian pengawasan pelaksanaan

Tugas dan tanggungjawab manajer teknik ini antara lain:

1. Menyelesaikan proyek sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam perencanaan perusahaan.
2. Melakukan evaluasi pelaksanaan pengerjaan proyek secara teratur dan melakukan koordinasi dengan kepala bagian pengawasan pelaksanaan.
3. Menyusun dan melaksanakan strategi oprasional dalam bidang teknik untuk pencapaian target.
4. Menyusun laporan bulan dan tahun tentang palaksanaan proyek untuk diajukan ke direktur.
5. Membuat dan menyusun rencana pelaksanaan (*construction planning*) proyek-proyek perusahaan
6. Menyajikan data-data untuk evaluasi pelaksanaan proyek yang meliputi waktu, mutu, dan biaya proyek.

7. Memberikan persetujuan tentang permintaan barang dan pengadaan barang sesuai dengan rencana kegiatan dalam anggaran bulan yang telah disesuaikan.
8. Mengawasi pelaksanaan proyek di lapangan
9. Melaksanakan penilaian prestasi dan potensi karyawan yang berada di bawah tanggung jawabnya.

6. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran membagi 2 kepala bagian yaitu :

1. kepala bagian penjualan
2. kepala bagian humas

Adapun tugas dan tanggungjawab dari manajer pemasaran antara lain :

1. Menjual dan memasarkan hasil produk perusahaan
2. Untuk meneliti apakah kebutuhan pasar atau masyarakat
3. Mendapatkan informasi pasar secara akurat
4. Merencanakan pencapaian perolehan pasar
5. Memonitor rencana keberadaan proyek dan rencana pelaksanaan proyek
6. Memberikan informasi customer complaint atau keluhan pelanggan
7. Membuat laporan penjualan kepada direktur secara rutin, sehingga demikian dapat diketahui bagaimana perkembangan perusahaan.

C. Aktifitas Perusahaan

PT. Indah Harisada merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor, laeverensir dan developer. Dalam usaha sehari-hari, PT. Indah Harisanda

mempunyai kegiatan usaha utama yaitu sebagai develapor dan konteraktor yaitu dengan melakukan pembangunan rumah antara lain di daerah kota pekanbaru.

Adapun type rumah yang dibangun secara umum digolongkan menjadi Rumah Sangat Sederhana (RSS), Rumah Sederhana (RS) sampai dengan Rumah Toko (RUKO) dan Rumah Susun (RUSUN). Sistem pembayarannya yaitu melalui kredit perumahan Rakyat (KPR-BTN) yang dapat di cicil sampai dengan 20 tahun dan dengan tingkat bunga pinjaman yang relatif rendah.

Bidang usaha ini ternyata dapat terus dikembangkan dan mampu memberikan keuntungan yang layak kepada perusahaan. PT. Indah Harisanda juga pernah mengikuti tender yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Riau untuk pembangunan jalan. Aktivitas utama dari PT. Indah Harisanda, antara lain :

1. Pelaksanaan dan pengawasan pembangunan gedung-gedung, jalan-jalan dan jembatan.
2. Melakukan pembangunan irigasi atau pengairan.
3. Melakukan pemasangan instalasi jaringan listrik dan telekomunikasi.
4. Membangun perumahan dan *real estate* untuk keperluan perumahan rakyat perkantoran dan industri.
5. Pemeliharaan dan perawatan bangunan-bangunan.
6. Melaksanakan jual-beli, sewa-menyewa gedung-gedung, rumah-rumah dan hak atas tanah.
7. Menyelenggarakan pematangan dan penyediaan tanah

Proyek-proyek yang dikerjakan PT. Indah Harisanda, dimulai dari analisa-analisa terhadap keadaan geografis, sosial dan budaya di samping segi ekonomisnya yang dilakukan oleh manajer teknik. Setelah dilakukan analisa oleh manajer teknik

maka dibuatlah laporan yaitu “Laporan Proyek”. Laporan analisa proyek ini kemudian dilaporkan kepada direktur utama.

Dari hasil laporan analisa proyek inilah, direktur utama akan melakukan rapat lagi dengan, manajer keuangan dan umum, manajer logistik, dan manajer teknik untuk menentukan apakah proyek-proyek tersebut termasuk potensi untuk dikerjakan atau tidak. Hasil dari rapat ini akan dirumuskanlah “Proyek Potensial”. Berdasarkan proyek potensial ini maka manajer keuangan dan umum,manajaer logistik akan melakukan koordinasi dengan manajer teknik tentang pembelian material, sumber pembiayaan proyek dan arus kas masuk sesuai dengan anggaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kemudian manajer teknik akan membuat “Rencana Pelaksanaan Proyek”. Proyek potensial dan rencana pelaksanaan proyek ini akan diajukan untuk disetujui oleh direktur utama.

Setelah disetujui oleh direktur utama maka pelaksanaan proyek akan dilaksanakan. Dalam pelaksanaan proyeknya, manajer teknik akan mendelegasikan wewenang kepada kepala bagian proyek dan kepala bagian pengawasan pelaksanaan. Manajer teknik akan membuat “Laporan pelaksanaan Proyek” kepada direktur utama. Dan jika terdapat masalah selama pengerjaan proyek, maka manajer teknik harus melaporkannya segera kepada direktur utama untuk dibahas dalam rapat bersama para manajer serta kepala bagian dan kepala bagian pengawasan pelaksanaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Anggaran Perusahaan dan Proses Penyusunannya

Anggaran dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting sebagai pedoman dalam pelaksanaan serangkaian aktivitas dalam perusahaan dan sebagai alat komunikasi intern, yang menghubungkan berbagai unit organisasi dan sebagai alat memotivasi dan menilai prestasi kerja yang dibuat berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

PT. Indah Harisanda dalam penyusunan anggaran dilaksanakan oleh Bagian Anggaran yang berada dalam Departemen Keuangan dan Umum, pelimpahan wewenang ini dianggap perlu oleh direksi dengan alasan bahwa dalam departemen keuangan dan umum terdapat kumpulan informasi keuangan mengenai pelaksanaan kegiatan perusahaan pada tahun yang lalu.

Proses penyusunan anggaran PT. Indah Harisanda, dimulai dengan dikeluarkannya memo penyusunan anggaran oleh direktur utama kepada manajer keuangan dan umum. Pembuatan formulir ini dilakukan oleh Bagian Anggaran yang terdiri dari seorang kepala bagian dan dibantu oleh beberapa orang staf. setelah formulir tersebut selesai dibuat oleh Bagian Anggaran, kemudian formulir tersebut diberikan dan dilaporkan langsung kepada Manajer Keuangan dan Umum untuk disahkan. Langkah selanjutnya yaitu dilakukannya pengiriman formulir-formulir tersebut kepada manajer tiap departemen dengan tujuan agar para

manajer dapat mengajukan usulan program kerjanya untuk periode anggaran tahun yang akan datang.

Setelah pengisian formulir anggaran selesai dilaksanakan, formulir-formulir anggaran tersebut diserahkan kembali kepada departemen keuangan dan umum kemudian melalui bagian anggaran formulir tersebut diperiksa dan dikoreksi kembali untuk disesuaikan dengan informasi-informasi pada tahun yang lalu dan estimasi pada tahun yang akan datang.

Dalam proses pengkoreksian tersebut, seandainya terjadi perubahan-perubahan dalam formulir (baik yang bersifat menambah atau mengurangi) maka disini bagian anggaran tidak meminta pendapat terlebih dahulu kepada para manajer yang mengajukan usulan anggaran tersebut. Setelah formulir anggaran tersebut selesai dikoreksi dan bila menurut bagian anggaran sudah dapat dilaksanakan, maka oleh bagian anggaran formulir-formulir tersebut disatukan kemudian dibuat rekapitulasi rencana anggaran belanja.

Rekapitulasi inilah yang kemudian dikirim kepada direktur utama untuk memperoleh persetujuan. Apabila telah disetujui dan ditandatangani oleh direktur utama, maka rencana anggaran belanja biaya telah berlaku untuk dilaksanakan pada periode mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap pembuatan dan penyusunan anggaran perusahaan PT. Indah Harisanda, maka penulis memberikan pembahasan sebagai berikut :

Penyusunan anggaran PT. Indah Harisanda diawali dengan penetapan program merupakan satu langkah yang tepat namun untuk langkah-langkah berikutnya dalam penyusunan anggaran yang dikaitkan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan PT. Indah Harisanda perlu dilakukannya beberapa penyempurnaan.

Penyusunan anggaran pada PT. Indah Harisanda yang tidak melibatkan semua unit yang ada (tidak mencerminkan azas partisipasi). Dalam hal ini penyusunan anggaran diserahkan pada bagian anggaran yang berada di bawah departemen keuangan dan umum. Untuk penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya dilakukan bersama-sama dengan melibatkan seluruh unit atau bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, yaitu dengan mengadakan suatu rapat khusus untuk penyusunan anggaran.

Rapat khusus ini dapat dipimpin oleh direktur utama atau direktur dan para manajer masing-masing bagian sebagai anggota rapat tersebut. Dalam rapat khusus tersebut dapat dibahas mengenai anggaran untuk periode yang akan datang. Dalam rapat khusus ini peran direktur sebagai pimpinan rapat yaitu memberikan pengarahan dan petunjuk mengenai penyusunan anggaran tahunan kepada para manajer melalui penetapan program-program yang telah disetujui.

Kemudian para manajer masing-masing bagian bekerjasama dengan para stafnya untuk menyusun konsep-konsep anggaran yang berisikan daftar rencana berdasarkan estimasi tahun lalu dan berdasarkan pertimbangan dan masukan yang dianggap perlu. Setelah konsep anggaran selesai dikerjakan, maka konsep anggaran tersebut diserahkan pada departemen keuangan dan umum untuk selanjutnya diserahkan pada bagian anggaran. Oleh bagian anggaran konsep

tersebut harus diperiksa dan teliti serta dianalisis untuk meyakinkan bahwa biaya-biaya yang tercantum dalam konsep anggaran tersebut benar-benar tepat dan akurat serta dapat disetujui. Bila dalam konsep anggaran tersebut terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki ataupun ditambah maka bagian anggaran dalam hal ini harus mengkonfirmasi dengan bagian-bagian lain sebelum konsep anggaran tersebut disetujui dan menjadi rencana anggaran belanja tahunan perusahaan.

Mereka adalah orang-orang yang mempunyai hubungan langsung dengan aktivitas perusahaan, dan merekalah yang paling mengetahui dan paham mengenai kegiatan mereka pegang. Setelah konsep anggaran tersebut selesai diperiksa, teliti dan di analisis dan konsep anggaran diserahkan dan di setujui pada manajer keuangan dan umum untuk kemudian diteruskan kepada direktur, direktur utama dan pada akhirnya diserahkan pada dewan komisaris untuk mendapatkan persetujuan dan ditandatangani sebagai tanda pengesahan. Setelah disahkan selanjutnya anggaran oleh direktur utama diserahkan pada manajer tiap-tiap bagian untuk dapat dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitasnya.

Pada perusahaan PT. Indah Harisanda anggaran disusun tanpa adanya partisipasi dari semua bagian perusahaan telah mengakibatkan adanya penyimpangan pada laporan pertanggungjawaban biaya departemen teknik. Pada laporan tersebut dapat dilihat adanya selisih yang tidak menguntungkan sebesar 0,72 % dari anggaran 3.139.507.900,- sedangkan realisasinya 3.162.100.000,-. Hal ini telah mengurangi peranan anggaran sebagai alat untuk menilai prestasi manajer khususnya dan perusahaan umumnya.

Seperti yang telah penulis kemukakan sebelumnya, untuk penyusunan anggaran perusahaan harus diperhatikan akan pentingnya penerapan azas

partisipasi. Dengan adanya azas partisipasi ini akan melahirkan suatu bentuk kerja sama dan koordinasi seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

Azas partisipasi ini dapat diwujudkan melalui pembentukan suatu tim khusus anggaran, dengan adanya tim khusus ini akan mewakili seluruh bagian yang ada dalam perusahaan yaitu dengan mengkaji kepentingan dari setiap unit kerja dalam perusahaan. Sehingga anggaran yang telah disusun tersebut dapat dipertanggungjawabkan oleh setiap bagian yang ada dalam perusahaan dan dapat mewakili kepentingan setiap bagian, serta dapat dikoordinir dan terlaksana secara efisien dan efektif. Dalam penyusunan anggaran suatu perusahaan besar, seharusnya perusahaan membentuk komite anggaran agar anggaran tersebut dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik. Komite anggaran ini haruslah meliputi semua bagian dalam perusahaan, antara lain :

1. Salah Seorang Anggota Direksi

Direktur bertugas untuk memberikan pedoman umum yang akan dipakai dalam penyusunan anggaran, baik anggaran jangka panjang maupun anggaran jangka pendek. Direktur juga menentukan apa tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan serta strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga anggaran yang disusun akan dapat digunakan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran ini bertugas untuk menyusun anggaran penjualan dan anggaran biaya distribusi termasuk biaya iklan dan promosi.

3. Manajer Keuangan dan Umum

Manajer keuangan bertugas untuk menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan seperti anggaran penerimaan dan pengeluaran kas, anggaran rugi/laba dan neraca. Juga bertugas untuk menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan biaya-biaya umum dan administrasi serta anggaran mengenai personalia perusahaan.

Komite anggaran ini umumnya berada langsung dibawah direktur utama karena baik dalam penyusunannya maupun pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia dari berbagai bagian.

Masing-masing manajer diberikan kepercayaan untuk menyusun anggaran departemen yang dipimpinnya. Sehingga akan didapatkan suatu usulan anggaran dari pihak yang berhubungan langsung dengan kegiatan yang dilaksanakan. Dengan demikian diharapkan anggaran yang telah disusun akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan dan akan lebih mendekati kenyataan dilapangan.

B. Klasifikasi Biaya dan Sistem Kode Perkiraan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dengan konsep yang memandang perusahaan sebagai satu kesatuan dari beberapa unit organisasi. Dimana dalam sistem tersebut tercakup suatu sistem pengumpulan biaya dalam bentuk pengelompokan, pencatatan, dan pembuatan ikhtisar biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat manajer yang bertanggungjawab. Oleh karena itu, dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperlukan adanya

pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta kode rekening agar mudah didefinisikan dan dibedakan golongan biaya yang terjadi dalam operasional perusahaan.

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dihubungkan dengan sistem pengumpulan biaya memerlukan adanya klasifikasi dan kode perkiraan. Karena dengan demikian Akan memudahkan dalam hal mengidentifikasi biaya -biaya yang terjadi.

Klasifikasi biaya didasarkan pada dapat atau tidaknya biaya tersebut dikendalikan akan dipengaruhi oleh seberapa jauh wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh manajer-manajer pusat biaya. Wewenang dan tanggung jawab tersebut berbeda antara yang satu dengan yang lainnya sesuai dengan tingkatannya. Oleh karena itu perusahaan seharusnya menerapkan pemisahan kedua jenis biaya tersebut sebab yang harus dipertanggungjawabkan adalah biaya yang dapat dikendalikan saja.

Klasifikasi biaya-biaya tersebut harus dirinci sebagaimana mestinya atau sesuai dengan departemen-departemen yang mengeluarkan biaya-biaya tersebut, dan untuk memperjelas mengenai batas pertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi maka biaya yang harus dipertanggungjawabkan hanya biaya yang dapat dikendalikan saja. Sedangkan kode perkiraan itu sendiri mempunyai tujuan yaitu untuk melakukan pengklasifikasian biaya-biaya berdasarkan perdepartemen atau pembagian

Pada perusahaan PT. Indah Harisanda belum menerapkan pemisahan biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*). Hal ini terlihat dari sistem kode perkiraan yang diterapkan perusahaan.

Dengan demikian hal ini tidak mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Pada departemen teknik biaya pekerjaan perumahan, biaya gaji karyawan merupakan biaya yang terkendali karena manajer teknik dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya dan pemakaiannya. Sedangkan biaya IMB, notaris, pemecahan sertifikat dan biaya perjalanan dinas merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer teknik karena besarnya biaya-biaya tersebut diterapkan oleh pihak luar dan kebijakan pemerintah. Dengan adanya pemisahan biaya ini maka masing-masing pusat pertanggungjawaban ini dapat dimintai pertanggungjawabannya atas biaya-biaya yang terjadi pada bagian yang dibawahinya.

Biaya tersebut digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi perusahaan. Pada PT. Indah Harisanda kode perkiraan yang diterapkan tidak sesuai dengan sistem pengkodean menurut akuntansi pertanggungjawaban. Kode yang diterapkan pada perusahaan hanya berupa pengelompokan biaya berdasarkan jenisnya. Pengklasifikasian biaya yang diterapkan PT. Indah Harisanda dapat dilihat pada dilampiran.

Kode perkiraan pada PT. Indah Harisanda terdiri dari 9 digit yaitu:

- . 2 digit pertama merupakan kelompok perkiraan
- . 2 digit berikutnya merupakan pusat biaya
- . 3 digit berikutnya merupakan jenis biaya
- . 2 digit terakhir sub jenis biaya

Misalnya pada departemen teknik biaya pekerjaan pengukuran dan bouplank, maka kode perkiraannya adalah 5.321.020.01

. 53 = kode kelompok perkiraan

. 21 = kode departemen teknik

. 020= kode jenis biaya

. 01 = kode sub jenis biaya

Dalam hal ini penulis mencoba membuat sistem pengkodean dimana dalam sistem ini hanya dapat dibebankan kepada pusat biaya.

ABC.D.EFGH

Keterangan :

ABC merupakan pusat biaya, dimana dalam PT. Indah Harisanda dapat dikelompokkan sebagai berikut :

100 : Departemen Logistik

110 : Bagian Gudang

120 : Bagian Pembelian

200 : Departemen keuangan dan Umum

210 : Bagian Accounting

220 : Bagian Keuangan

230 : Bagian Personalia dan Umum

240 : Bagian Anggaran

300 : Departemen Teknik

310 : Bagian Pelaksana dan Pengawasan

320 : Bagian Project

400 : Departemen Pemasaran

410 : Bagian penjualan

420 : Bagian Humas

D untuk memisahkan antara biaya terkendali dengan tidak terkendali.

1 merupakan kode untuk biaya terkendali

2 merupakan kode untuk biaya tidak terkendali

Sedangkan EFGH, E merupakan kode kelompok perkiraan dan FGH merupakan jenis biaya. Misalnya kode perkiraan 320.1.2001 didefinisikan 320 bagian project, 1 biaya terkendali, 2 kelompok biaya pekerjaan rumah, 001 jenis biaya pekerjaan pengukuran dan bauplank. Jadi sistem kode yang diterapkan perusahaan harus dapat mengidentifikasikan pusat biaya, sifat biaya, kelompok biaya, serta dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan.

C. Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Biaya

Dalam rangka penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang efektif maka diperlukan adanya suatu sistem pelaporan pertanggungjawaban yang disesuaikan dengan tingkat manajemen yang ada dalam perusahaan.

Adapun tingkat manajemen yang ada dalam struktur organisasi PT.

Indah Harisanda terdiri dari :

1. Tingkat Manajemen Puncak (*Top Management*) yaitu : Direktur Utama.
2. Tingkat Manajemen Menengah (*Middle Management*) yaitu : Manajer Logistik, Manajer Keuangan dan Umum, Manajer Teknik dan Manajer Pemasaran.

3. Tingkat Manajemen Bawah (*Low Management*) yaitu : Kabag Umum , Kabag Pembelian, Kabag Keuangan, Kabag Anggaran, Kabag Penjualan, dan yang lainnya.

Pelaporan biaya merupakan syarat yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan syarat yang telah dibahas sebelumnya untuk menilai kinerja para manajer maka secara periodik harus dilakukan evaluasi. Dasar melakukan evaluasi adalah anggaran yang telah disusun sebelumnya. Dalam hal ini PT. Indah Harisanda hanya melakukan pada akhir tahun. Selayaknya perusahaan dapat melakukan evaluasi tiap 3 atau 4 bulan sekali. Sehingga jika dalam mengevaluasi terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara anggaran dengan realisasi pada periode berjalan dapat segera dicari penyebab dari penyimpangan tersebut.

Menentukan penyebab terjadinya selisih sangatlah penting artinya, karena penyebab tersebut akan menentukan rencana-rencana perusahaan selanjutnya. Jika diperhatikan evaluasi yang dilakukan perusahaan hanyalah sebatas menentukan selisih antara anggaran dengan realisasi, akibatnya manajemen tidak dapat mengambil tindakan perbaikan tanpa dilakukan analisis lebih lanjut.

Oleh karena itu kegiatan evaluasi hanya sebatas menentukan selisih antara anggaran dengan realisasi maka, yang dilaporkan kepada manajemen hanyalah besarnya selisih yang terjadi. Akibatnya manajemen tidak dapat mengambil langkah-langkah berikutnya secara tepat.

Menurut pendapat penulis, sebaiknya perusahaan harus mengadakan pengawasan secara ketat, terutama pada pelaksanaan aktivitas perusahaan yang berada dilapangan. Dengan dilakukan pengawasan secara ketat maka kinerja para

karyawan yang ada dilapangan dapat selalu dipantau dan hal ini akan mempersempit adanya kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

D. *Reward and punishment system*

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian. Sedangkan motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasian digunakan untuk mendorong timbulnya seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan.

Jika dalam struktur penghargaan (*Reward and Punishment*) perusahaan, informasi pertanggungjawaban merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini:

1. Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberikan penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sangat besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.
2. Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (berupa informasi masa lalu) digunakan untuk mengukur

kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas kepantasan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha.

Oleh karena itu, untuk memotivasi seorang manajer berpartisipasi tinggi diperlukan faktor penunjang: kemampuan dan bakat yang tinggi dalam bidangnya, usaha yang tinggi dan persepsi yang jelas mengenai manajer tersebut dalam pencapaian tujuan.

Sedangkan usaha seseorang untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor: keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan. Jika seseorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi. Usaha seseorang manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterimanya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban selain memberikan laporan-laporan berupa hasil pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, juga bertujuan memberikan motivasi kepada para manajer untuk menampilkan kinerja yang efektif.

PT. Indah Harisanda dalam penerapan sistem *reward and punishment* telah melaksanakan dalam bentuk bonus (*Insentif*) yaitu dengan cara memberi

bonus kepada para manajer pusat pertanggungjawaban yang berprestasi. Tetapi dalam pemberian bonus tersebut, pihak perusahaan memberikannya hanya pada tingkat manajer saja. Sementara pembagian untuk anggota tim tidak ada ketetapan pasti. Sehingga dengan adanya keadaan ini, para anggota tim kurang termotivasi untuk dapat lebih meningkatkan prestasi kerjanya karena merasa diperlakukan kurang adil.

Kemudian apabila terjadi kegagalan dalam usaha pencapaian tujuan anggaran oleh manajer, pihak perusahaan belum memberikan tanggapan yang tegas, yaitu belum menetapkan sanksi-sanksi yang pasti untuk setiap kegagalan yang terjadi. Disini dapat terlihat dengan jelas kelemahan dari pihak perusahaan dalam usaha untuk memotivasi karyawannya untuk dapat bekerja lebih giat dan dalam usaha untuk menanamkan rasa tanggung jawab para karyawan terhadap masa depan perusahaan.

Begitu juga dengan penilaian prestasi manajer pusat-pusat pertanggungjawaban yang tidak pernah dilakukan pengukuran. Hal ini juga merupakan kelemahan dari pihak perusahaan. Sebaiknya dalam hal ini pihak perusahaan melakukan penilaian terhadap prestasi manajer, dengan kata lain apabila manajer yang berprestasi maka akan diberikan suatu bentuk promosi jabatan, sedangkan bagi manajer yang tidak berprestasi akan diberi sanksi berupa mutasi jabatan yang lebih rendah atau dimutasi ke bagian lain. Begitu juga dengan pemberian bonus dan sanksi kepada karyawan atau anggota tim, pihak perusahaan harus menetapkannya dengan pasti dan jelas. Dengan adanya pengukuran prestasi seperti ini akan memotivasi manajer maupun karyawan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

E. Analisis Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya.

Dalam struktur organisasi PT. Indah harisanda sudah terlihat adanya wewenang dan tanggung jawab yang jelas, dengan didukung uraian tugas masing-masing bagian sehingga setiap tingkat manajemen dapat diminta pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya.

Proses penyusunan anggaran pada perusahaan yang hanya melibatkan departemen keuangan dan umum mengakibatkan sulitnya bagian lain termotivasi dalam pencapaian sasaran seperti yang diinginkan dalam penyusunan anggaran. Padahal keterlibatan semua tingkat manajemen dalam penyusunan anggaran sangat penting dalam memotivasi pelaksanaan anggaran dan besarnya angka anggaran akan lebih mendekati kenyataan karena melibatkan pihak yang berhubungan langsung dengan kegiatan yang dilaksanakan.

Dalam pelaksanaannya perusahaan belum memisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali ini menyebabkan pertanggungjawaban terhadap biaya secara keseluruhan tidak tergambar dengan jelas, sehingga pelaksanaan pengendalian terhadap setiap pusat pertanggungjawaban tidak terlaksana dengan optimal. Sistem pengkodean dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk menunjukkan pada bagian mana biaya itu terjadi dan menunjukkan biaya terkendali dan tidak terkendali, sehingga akan membantu para manajer untuk mengidentifikasi biaya dan mengawasi biaya yang menjadi tanggung jawabnya. Namun demikian perusahaan PT. Indah Harisanda belum menerapkan sistem pengkodean yang tepat.

PT. Indah Harisanda menerapkan pelaporan semua kegiatan yang terjadi dalam bentuk laporan pertanggungjawaban yang menyeluruh. Laporan yang ada hanya merupakan laporan antara anggaran dan realisasi biaya. Seharusnya laporan yang dibuat untuk tiap tingkatan manajemen yang berisikan biaya-biaya yang telah dianggarkan, realisasi dari biaya tersebut dan selisih antara keduanya serta lampiran yang akan memperjelas penyebab terjadinya penyimpangan dan kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran dilampirkan. Sehingga bila terjadi penyimpangan biaya dapat dianalisis dan dicari solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan demikian akan memudahkan manajemen untuk menilai kinerja tiap bagian.

Untuk memotivasi masing-masing pusat pertanggungjawaban agar mencapai efektifitas yang diinginkan, perusahaan harus menerapkan *reward and punishment system* yang baik. PT. Indah Harisanda menerapkan sistem bonus hanya kepada para manajer pusat pertanggungjawaban yang berprestasi sementara pembagian untuk anggota tim tidak ada ketetapan pasti. Sehingga dengan adanya ini, para anggota tim kurang termotivasi untuk dapat lebih meningkatkan prestasi kerjanya karena merasa diperlakukan kurang adil.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini penulis akan menyampaikan hasil penelitian penulis atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Indah Harisanda Pekanbaru.

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian, uraian dan pembahasan yang penulis lakukan di bab IV maka dapat diambil suatu kesimpulan dari perumusan masalah yang diangkat penulis dalam skripsi ini.

1. PT. Indah Harisanda belum mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, ini dapat dilihat dari penyimpangan atau masalah dimana PT. Indah Harisanda belum menerapkan system akuntansi pertanggungjawaban dengan benar. Misalnya dalam masalah penyusunan anggaran, dimana dalam Penyusunan anggaran biaya pada PT. Indah Harisanda disusun berdasarkan program kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dan disusun oleh manajer keuangan dan administrasi bersama bagian anggaran. Ini berarti dalam penyusunan anggaran , perusahaan tidak melibatkan seluruh manajer dalam perusahaan, sehingga belum sepenuhnya sesuai dengan penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang semestinya. Hal ini mengakibatkan adanya penyimpangan pada laporan pertanggungjawaban biaya Departemen Teknik. Sementara dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban anggaran disusun

secara sistematis menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Kode perkiraan yang dibuat oleh PT. Indah Harisanda belum sesuai dengan sistem pengkodean menurut akuntansi pertanggungjawaban. Pengelompokan biaya pada perusahaan dalam kode perkiraan masih ditujukan untuk mengidentifikasi jenis perkiraan. Dengan demikian kode perkiraan belum mampu menunjukkan apakah suatu biaya dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) juga tidak menunjukkan dimana biaya tersebut terjadi sehingga para manajer belum mengetahui dengan jelas biaya apa yang harus dipertanggungjawabkan.
3. Manajemen perusahaan tidak melakukan evaluasi terhadap anggaran secara periodik. Evaluasi hanya dilaksanakan pada setiap akhir periode dan itu pun hanya sebatas menentukan selisih antara anggaran dengan realisasi. Apabila terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi, maka tidak dilakukan analisa sehingga selisih terjadi tersebut tidak pernah diketahui penyebabnya. Selama ini manajemen beranggapan bahwa realisasi lebih kecil dari pada anggaran (*Favorable variance*) dianggap sebagai keberhasilan manajer dalam meningkatkan efisiensi, dan sebaliknya apabila realisasi lebih tinggi daripada anggaran dianggap sebagai kerugian.
4. Dalam penerapan *reward and punishment system* pada PT. Indah Harisanda telah menjalankan dalam bentuk sistem bonus (*insentif*) untuk para manajer

yang berprestasi. Tetapi pemberian bonus tersebut hanya diberikan pada tingkat manajer saja, sedangkan pembagian untuk anggota tim tidak ada penetapan yang pasti . Sementara itu bila terjadi kegagalan dalam hal pencapaian sasaran anggaran pihak perusahaan tidak menetapkan sanksi yang tegas dan jelas.

B. SARAN-SARAN

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang, maka perusahaan harus menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara baik dalam pengendalian biaya. Agar akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat berjalan secara efektif maka penulis menyarankan :

1. PT. Indah Harisanda dalam menyusun anggaran seharusnya melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan, karena mereka berhubungan langsung dengan kegiatan yang dilaksanakan. Agar anggaran dapat sepenuhnya digunakan sebagai alat pengendalian biaya, sebaiknya pihak perusahaan membuat suatu peraturan yang memberikan suatu peraturan yang memberikan suatu batas toleransi penyimpangan, sehingga dengan hal tersebut maka para karyawan akan berusaha untuk mengendalikan biaya yang terjadi.
2. Dalam menerapkan kebijakan perusahaan mengenai sistem kode perkiraan, sebaiknya perusahaan menerapkan sistem kode perkiraan yang sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang semestinya, agar pihak perusahaan dapat bekerja dengan efektif dan efisien yaitu dengan

menggolongkan biaya menurut jenis biaya, sifat biaya, dan dapat tidaknya biaya dikendalikan.

3. PT. Indah Harisanda disarankan agar dapat menerapkan laporan pertanggungjawaban yang semestinya. Dalam laporan tersebut harus terdapat pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali dan melaporkan penyebab terjadinya penyimpangan serta dapat diketahui dengan jelas bagian mana yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut.
4. Dalam hal penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan agar lebih efektif dan efisien, disarankan agar perusahaan melakukan pengukuran kinerja terhadap para manajer pusat pertanggungjawaban biaya dengan menerapkan *reward and punishment system* yang semestinya.dengan memberikan bonus yang jelas pembagiannya baik untuk manajer maupun untuk anggota tim yang berprestasi, dan juga memberikan sanksi yang tegas dan jelas bagi yang tidak berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Jhon Dearden and Norton M, 2005. *Management Control System*, Edisi Kelima, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Garrison, Ray H, 2000, *Akuntansi Manajemen*, Terjemahan Bambang Purnomo Sidhi dan Erwan Dukat, Edisi Ketiga, Penerbit A.K. Group, Yogyakarta.
- _____, 2001, *Akuntansi Managerial*, Buku Satu, Terjemahan A. Totok Budisantoso, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Halim, Abdul dan Bambang Supomo, 1999. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hansen, Don R. and Maryane M. Mowen, 2000. *Management Accounting*, Edisi Ketujuh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafari, 2001, *Budgeting : Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Hariadi, Bambang, 2002, *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Hilton, Ronal W., 1999. *Management Accounting*, Fourth Edition, Mc. Graw Hill Book, Co. Inc., Singapore.
- Horngren, Sandem and Stratton, 1999. *Managerial Accounting*, Eleventh Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Kamarudin, Ahmad, 2000, *Akuntansi Manajemen, dasar-dasar konsep Pengambilan Keputusan*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mulyadi, 2000. *Akuntansi Biaya – Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*, Edisi Kedelapan, BPFE-UGM , Yogyakarta.
- _____, 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, penerbit salemba empat, Jakarta.
- Munandar, M, 2001, *Budgeting : Perencanaan Kerja, Koordinasi Kerja dan Pengawasan Kerja*, Edisi Satu, BPFE-UGM, Yogyakarta.

- Rayburn, L. Gayle, 1999. *Akuntansi Biaya : Dengan menggunakan pendekatan Biaya*, Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Samiryn, L.M, 2001. *Akuntansi Manajerial, Suatu Pengantar*, Penerbit Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2001, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit prenhallindo, Jakarta.
- _____, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Supriyono, RA., 1999, *Akuntansi Manajemen, Konsep Dasar Manajemen dan Proses Perencanaan Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Kelima, Penerbit BPFE Universita Gajah Mada, Yogyakarta.
- _____, 2000, *Akuntansi manajemen*, Edisi Satu, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta,
- Usry, Milton F., Lawrence H., 1999, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, Terjemahan Herman Wibowo, Jilid Pertama, Edisi Kesepuluh, Penerbit Erlangga.

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II. 1 Kode Rekening Biaya	24
Gambar II. 2 Kode Rekening Pembantu Biaya	25
Gambar II. 3 Contoh Penggunaan Kode Rekening Pembantu Biaya	25

PT. Indah Harisanda

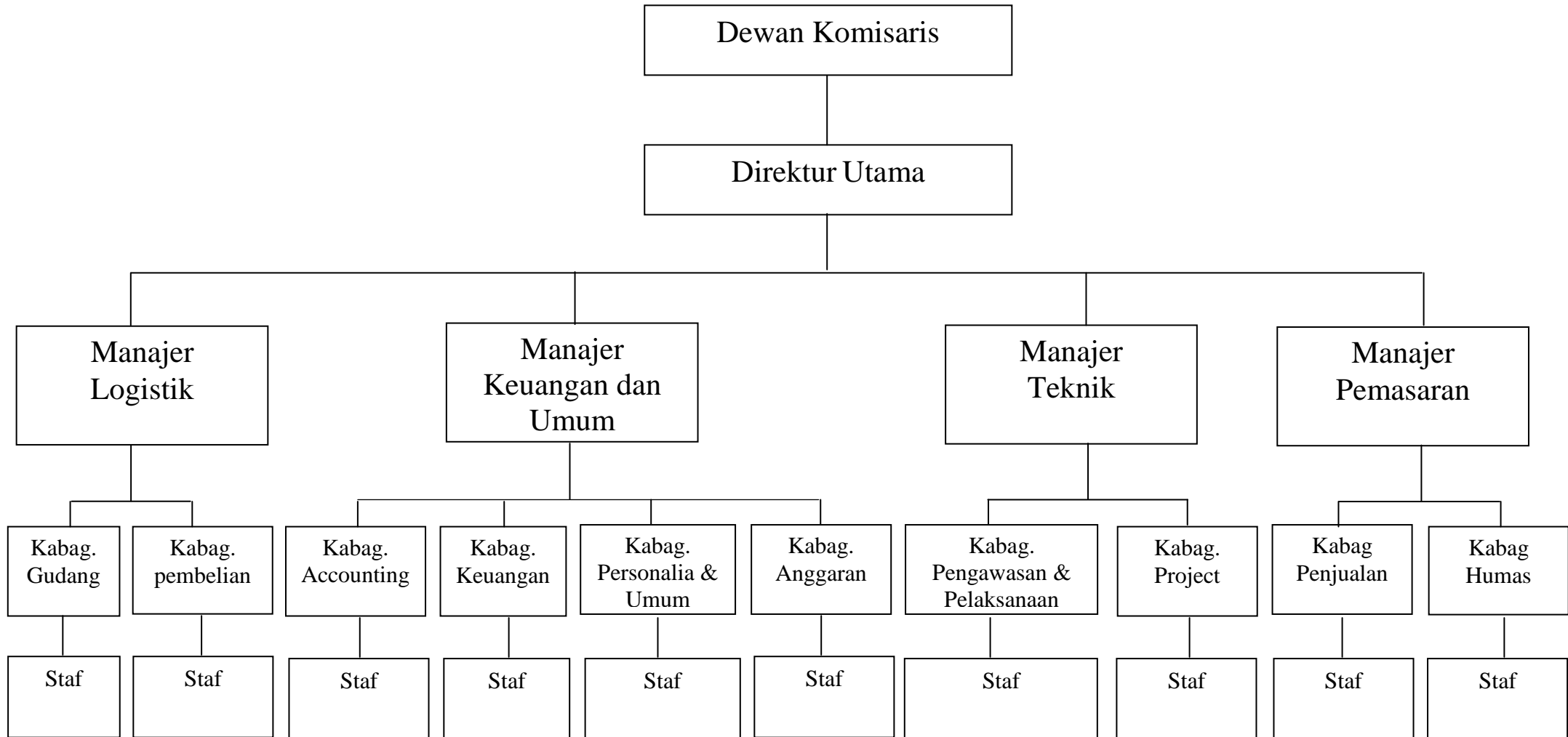
Nomor Rekening	Nama Rekening
5.321.010	Biaya Harga Tanah
5.321.020	Biaya Pekerjaan Perumahan
5.321.020.01	Biaya Pekerjaan Pengukuran dan Bouplank
5.321.020.02	Biaya Pekerjaan Galian dan Pondasi
5.321.020.03	Biaya pekerjaan Beton
5.321.020.04	Biaya Pekerjaan Dinding
5.321.020.05	Biaya Pekerjaan Kuda2 dan Atap
5.321.020.06	Biaya Pelafond
5.321.020.07	Biaya Pekerjaan Engsel dan Kunci
5.321.020.08	Biaya Intalasi Air Bersih
5.321.020.09	Biaya Lantai
5.321.020.10	Biaya Pintu dan Jendela
5.321.020.11	Biaya Pekerjaan Pengecatan
5.321.020.12	Biaya Pembersihan Lokasi
5.321.020.13	Biaya Pembersihan Pekerjaan Akhir
5.321.030	Biaya Pemasangan Intalasi Listrik
5.321.040	Biaya Jembatan Masuk
5.321.050	Biaya Izin Mendirikan Bangunan
5.321.060	Biaya Pemecahan Sertifikat
5.321.070	Biaya Notaris dan Sertefikat Induk
5.321.080	Biaya Gaji Karyawan
5.321.090	Biaya Sewa
5.321.100	Biaya kwh Trepasang
5.321.110	Biaya Akta Jual Beli
5.321.120	Biaya PAM
5.321.130	Biaya Plat KPR
5.321.140	Biaya Sub Kontrak
5.321.140.01	BSK. Hutapea (Rumah)
5.321.140.02	BSK. Nasir Day(Rumah)
5.321.140.03	BSK. Cahya(Rumah)
5.321.140.04	BSK. Alpin (Tanah Timbun)
5.321.140.05	BSK. David (Sumur)
5.321.140.06	BSK. Katimin (Gorong-Gorong)
5.321.140.07	BSK. Bakthiar (Parit)
5.321.140.08	BSK. Simbolon (Parit)
5.321.140.09	BSK. Yona (Parit)
5.321.140.10	BSK. Supri (Parit)
5.321.140.11	BSK. Ilyas (Listrik)
5.321.140.12	BSK. Sulaiman (Renovasi)
5.321.140.13	BSK. Sugiono (Pembersihan)
5.321.140.14	BSK. Mansyur (Pembersihan)
5.321.140.15	BSK. Toni S (Keramik)
5.321.140.16	BSK. Situmorang (Pengecatan)
5.321.140.17	BSK. Dirmansyah (Pagar)
5.321.140.18	BSK. Sitompul (Cerocok)
5.321.140.19	BSK. Defrimon (Cerocok)
5.321.140.20	BSK. Bisyar (Cerocok)
5.321.140.21	BSK. Wisnu (Pengecatan)
5.321.140.22	BSK. Yani Lestari (Taman)
5.321.140.23	BSK. Roberto(Pelebaran saluran)
5.321.140.24	BSK. Kurdi (Peralatan Tanah)

Nomor Rekening	Nama Rekening
5.311.010	Biaya Gaji Staff
5.311.020	Biaya Tunjangan dan Pesangon
5.311.030	Biaya Penalti
5.311.040	Biaya THR
5.311.050	Biaya Perjalanan Dinas
5.311.050.01	Biaya Perjalanan Lokal
5.311.050.02	Biaya Perjalanan Luar Kota
5.311.060	Biaya Pemeliharaan Bangunan
5.311.070	Biaya Pemeliharaan Peralatan
5.311.080	Biaya Pemeliharaan Perabot
5.311.090	Biaya Sewa Kantor
5.311.100	Biaya Asuransi
5.311.100.01	Biaya Asuransi Bangunan
5.311.100.02	Biaya Asuransi Kendaraan
5.311.100.03	Biaya Asuransi Kesehatan
5.311.110	Biaya Administrasi Bank
5.311.120	Biaya Konsultan
5.311.130	Biaya Perlengkapan Kantor
5.311.140	Biaya Listrik
5.311.150	Biaya Telepon
5.311.160	Biaya Pengiriman Dokumen
5.311.170	Biaya Pengobatan
5.311.180	Biaya Air Minum
5.311.190	Biaya Pemakaian Kendaraan
5.311.200	Biaya Surat Kabar dan Majalah
5.311.210	Biaya Cetak
5.311.220	Biaya Keamanan
5.311.230	Biaya Sumbangan
5.311.240	Pajak
5.311.250.01	Pajak Kendaraan
5.311.250.02	Pph Pasal 21
5.311.250.03	Pph Pasal 25
5.311.260	Biaya Biaya Lain-Lain
5.331.010	Biaya Gaji
5.331.020	Biaya Pamlet dan Plang
5.331.030	Biaya Iklan
5.331.040	Biaya Materai
5.331.050	Biaya BBM dan Pelumas
5.331.060	Penyusutan Kendaraan
5.331.070	Biaya Perawatan Kendaraan
5.341.010	Biaya Gaji
5.341.020	Biaya Suplies Kantor
5.341.030	Biaya Komunikasi
5.341.040	Biaya Pemeliharaan Mesin Kantor
5.341.050	Biaya Pemeliharaan Peralatan Gudang
5.341.060	Biaya Listrik dan Air
5.341.070	Biaya Transportasi

Sumber : PT. INDAH HARISANDA

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. INDAH HARISANDA PEKANBARU**

Lampiran 1



Sumber : PT. INDAH HARISANDA